



L'approche clients comme moyen de concilier une logique de service et les projets d'aménagement de gares. L'élaboration d'un référentiel de service en partenariat avec l'Autorité Organisatrice

Julien Calvier

► To cite this version:

Julien Calvier. L'approche clients comme moyen de concilier une logique de service et les projets d'aménagement de gares. L'élaboration d'un référentiel de service en partenariat avec l'Autorité Organisatrice. Gestion et management. 2004. dumas-00418196

HAL Id: dumas-00418196

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00418196>

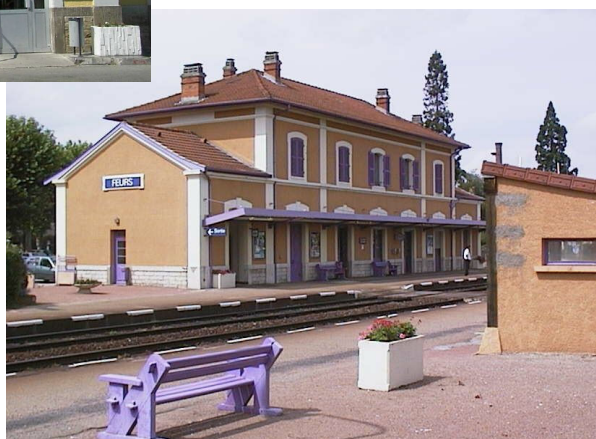
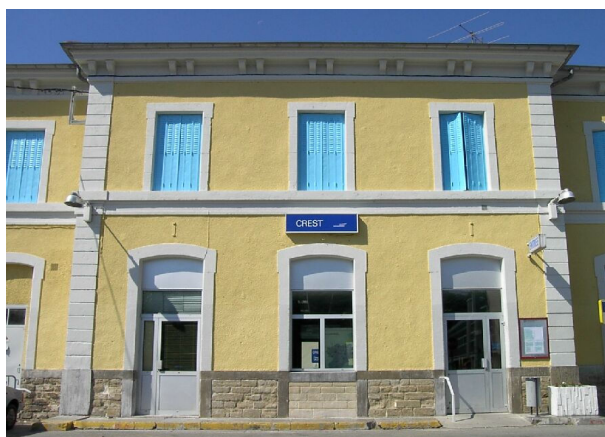
Submitted on 17 Sep 2009

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'APPROCHE CLIENTS COMME MOYEN DE CONCILIER UNE LOGIQUE DE SERVICE ET LES PROJETS D'AMENAGEMENT DE GARES

L'élaboration d'un référentiel de service en partenariat avec l'Autorité Organisatrice



Julien Calvier

Stage réalisé sous la direction de
Sophie Duflos et Guy Dupré
Direction TER Rhône-Alpes



DESS TRANSPORTS URBAINS ET REGIONAUX DE PERSONNES

Université Lumière Lyon 2
Faculté de Sciences Economiques et de Gestion
16, Quai Claude Bernard
69365 Lyon Cedex 07
Tél : 04 78 69 71 69 ; Fax : 04 78 69 71 66

Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat – ENTPE
Rue Maurice Audin
69518 Vaulx-en-Velin Cedex
Tél : 04 72 04 70 70 ; Internet : www.entpe.fr

Mémoire

**L'APPROCHE CLIENTS COMME MOYEN DE CONCILIER
UNE LOGIQUE DE SERVICE
ET LES PROJETS D'AMENAGEMENT DE GARES**

L'élaboration d'un référentiel de service en partenariat avec l'Autorité Organisatrice

Direction de l'Activité TER Rhône-Alpes – SNCF
10 cours de Verdun
69286 Lyon Cedex 02

Stage effectué du 13 avril au 30 septembre 2004
par **Julien Calvier**, étudiant en DESS TURP

Maître de stage
Sophie Duflos, conductrice d'opérations

Résumé

Mots clé

- Clients, approche clients
- Qualité, qualité de service
- Satisfaction d'un besoin
- Analyse fonctionnelle
- Caractérisation du service
- Référentiel du service en gares
- TER Rhône-Alpes, DTER

Résumé

Les transports régionaux de personnes, à l'instar des transports urbains ont vu leurs usagers se transformer en clients. Considérant que le développement de ce mode de transport doit passer par leur satisfaction, cette dernière est devenue une priorité pour la DTER Rhône-Alpes.

Les voyageurs doivent être satisfaits par l'offre de transport à leur disposition, mais également par la qualité de service en gares et à bord des trains. Pour ce faire, la convention pour la gestion du service public signée par le Conseil Régional et par la DTER prévoit l'élaboration d'un référentiel du service en gares. Ce document doit permettre à l'entreprise de concilier les exigences de service à convenir avec l'Autorité Organisatrice et les impératifs d'aménagement des gares liés à la nécessité de satisfaction des besoins de ses clients.

L'emploi d'une méthode d'analyse fonctionnelle, jusqu'ici inutilisée dans le monde des transports a permis de bâtir un référentiel de service répondant aux attentes des clients et du Conseil Régional.

Ce mémoire dresse un bilan de l'emploi de cette démarche novatrice et en présente les principaux résultats.

Remerciements

Je tiens à remercier Guy Dupré, responsable qualité de la DTER, de m'avoir permis de vivre cette expérience enrichissante, tant sur le plan professionnel que sur le plan personnel. Ses conseils et ses éclaircissements m'ont été précieux.

Je remercie également Sophie Duflos, mon maître de stage, et l'ensemble du personnel de l'Agence de Conduite des Opérations en Gares pour leur accueil chaleureux et pour leur soutien.

Enfin, je tiens à remercier tous mes interlocuteurs de l'entreprise et du Conseil Régional qui ont accepté de coopérer. Sans eux ma mission n'aurait pu aboutir.

Sommaire

Résumé.....	3
Remerciements.....	4
Sommaire	5
Introduction	6
1/ Rappel du cadre institutionnel et de la contractualisation des Trains Express Régionaux : la nécessité d’avoir une ambition en matière de service.....	8
1.1/ Quelques évolutions institutionnelles	8
1.2/ La notion de service redéfinie.....	10
2/ Le service, oui... mais lequel ?	16
2.1/ L’analyse fonctionnelle d’un produit : une approche « clients ».....	16
2.2/ Vers un référentiel de service partagé par l’Autorité Organisatrice et l’exploitant, et son intégration dans le fonctionnement de l’entreprise.....	23
3/ Le guide d’aménagement des gares : outil de travail ou support de communication ?	48
3.1/ Pourquoi un guide d’aménagement des gares ?	48
3.2/ Deux exemples d’aménagements pilotés par la qualité.....	55
Conclusion.....	65
Table des matières	69
Liste des abréviations	71
Table des illustrations.....	72
Bibliographie.....	73
Liste des annexes.....	75

Introduction

Depuis la décentralisation du pouvoir décisionnel en matière de transport ferroviaire régional, en 1997 en Rhône-Alpes, la SNCF a contractualisé avec le Conseil Régional la gestion et l'exploitation des dessertes ferroviaires et routières régionales.

La SNCF a, pour l'occasion, restructuré son organisation et a elle aussi, à l'image de l'Etat, décentralisé la gestion de son activité régionale de transport de voyageurs. Ainsi, des Directions d'Activité TER (DTER) ont été créées. Ce sont elles qui contractualisent avec les Conseils Régionaux.

Le contrat liant la SNCF et la Région Rhône-Alpes, nommé « Convention pour la Gestion du Service Public de Transport Régional de Voyageurs en Rhône-Alpes », est un contrat de Délégation de Service Public (DSP). Signé en mars 2002 pour une durée de 5 ans, il prendra fin en décembre 2006.

La DTER Rhône-Alpes a fait le choix, depuis le début de l'expérimentation de la régionalisation des transports ferroviaires de mettre en place une démarche qualité.

Cette démarche qualité vise à améliorer la satisfaction des clients du TER pour renforcer son utilisation. Cette volonté de renforcer l'usage des transports en commun s'inscrit dans la politique de l'entreprise qui souhaite participer au développement durable.

La satisfaction des clients du TER passe par plusieurs éléments :

- L'offre de transport à leur disposition.
- La qualité du service à bord des trains et des autocars.
- La qualité du service en gares.

Si l'on considère le déplacement du voyageur dans sa globalité et pas simplement le temps passé dans le module de transport, le service en gare prend toute son importance : il est en effet le premier aperçu qu'ont les clients du produit TER. Il convient donc de leur offrir un service irréprochable qui les satisfasse et surtout qui les incite à utiliser ce mode de transport.

La convention de service prévoit la création d'un référentiel du service en gares qui doit préciser ce que l'on prétend offrir aux clients. Le contrat prévoit en effet que la SNCF rende compte à la Région de ses ambitions en matière de service.

La DTER a fait le choix, pour élaborer ce référentiel de service, de recourir à une démarche d'analyse fonctionnelle. Cette démarche a pour objectif d'analyser les attentes des clients pour leur offrir le niveau de service dont ils ont besoin.

Ce travail d'analyse fonctionnelle doit être réalisé en deux temps :

- l'analyse des besoins,
- la définition du niveau de service.

La phase d'analyse des besoins a été réalisée avant le début de ce stage. C'est une phase préliminaire de recherche des composantes et des fonctions du service qui a été menée par le responsable qualité de la DTER et par le responsable de l'agence gare du Conseil Régional. Le travail est réalisé par un binôme, afin qu'il reflète les intentions des deux parties.

L'objet de ce stage est la poursuite de la phase de définition du niveau de service. Nos travaux portent sur la caractérisation des fonctions, démarche débutée lors d'un précédent stage. Nous nous sommes donc intégrés dans un projet en cours de réalisation. Cette étape, pour que le document produit soit reconnu par l'entreprise et par l'Autorité Organisatrice, a dû elle aussi être réalisée par un binôme de techniciens.

Cette démarche, visant à améliorer la satisfaction des clients, doit se faire en suivant une logique de définition du service à convenir avec l'Autorité Organisatrice, tout en conciliant ces impératifs avec les projets d'aménagement des gares et les attentes des aménageurs de l'entreprise.

Une première partie de ce mémoire rappellera l'évolution du cadre institutionnel. Nous montrerons pourquoi la DTER a fait le choix de repenser la notion de service et pourquoi elle a fait le choix d'une approche clients.

Puis nous présenterons dans une deuxième partie les deux temps forts de l'élaboration du référentiel de service. Une explication sera nécessaire pour présenter la démarche de l'analyse fonctionnelle, avant de dévoiler la caractérisation du service.

Enfin, la troisième partie sera consacrée à un guide d'aménagement des gares. Nous montrerons comment ce document est venu compléter le référentiel de service et pourquoi sa réalisation a été nécessaire. Cette partie fera aussi l'objet de la présentation des tests qui ont été réalisés sur deux gares du réseau régional, pour convaincre l'ensemble des acteurs et les clients de la validité du référentiel de service.

* *
*

1/ Rappel du cadre institutionnel et de la contractualisation des Trains Express Régionaux : la nécessité d'avoir une ambition en matière de service.

1.1/ Quelques évolutions institutionnelles

1.1.1/ L'expérimentation entre 1997 et 2002

La régionalisation du transport ferroviaire correspond à la mise en place de l'expérimentation pour trois ans (à compter du 1^{er} janvier 1997) d'une réforme institutionnelle et politique de décentralisation du transport ferroviaire régional dans sept régions (Alsace, Centre, Limousin, Nord-Pas-de-Calais, Pays de la Loire, Provence-Alpes-Côte-d'Azur, et Rhône-Alpes). C'est à la fois un transfert de compétences et de financement. La régionalisation délègue aux Régions impliquées un pouvoir décisionnel d'Autorité Organisatrice de définition des besoins de services ferroviaires. Les élus régionaux sont appelés à fixer le niveau de service qu'ils veulent offrir à leurs administrés. Auparavant, la SNCF, sous l'autorité déléguée de l'Etat, assurait ces compétences. La contribution de l'Etat au titre des services régionaux était apportée à cette dernière. Elle fut dans un premier temps transférée aux Régions expérimentales précédemment citées.

Outre une évolution institutionnelle qui a modifié en profondeur l'organisation du pilotage du transport public régional dans les régions expérimentatrices, cette expérience a fait naître une nouvelle approche : l'approche clients.

L'approche clients a été en effet une volonté des conventions expérimentales : on a choisi de développer la proximité.

Une façon efficace d'organiser une approche clients peut passer par le développement de la proximité. Une entité décentralisée est souvent plus à même de mener à bien une approche clients car les décideurs, plus proches, sont de fait plus sensibles à la satisfaction des clients. Dans le cas des transports publics, les **voyageurs** qui étaient jusqu'à présent des **usagers** deviennent pour l'occasion des **clients**. Cette observation était valable aussi pour les transports en commun urbains, ce n'est pas une particularité du transport ferroviaire.

Le Conseil Régional, Autorité Organisatrice, est l'entité à laquelle reviennent les prises de décision notamment en matière d'orientations politiques. Les élus représentent les citoyens au niveau de leur région.

En ce qui concerne la SNCF, à savoir l'entreprise qui exécute le service, sa nouvelle organisation fait que les personnes responsables de l'organisation des dessertes sont elles aussi plus proches du terrain et donc des clients. Elles sont donc plus facilement sensibilisées à la satisfaction de ceux-ci.

1.1.2/ La généralisation de l'expérimentation dès 2002

Le bilan de ce transfert de compétence, et de la régionalisation des sept régions pilotes de la SNCF est positif. Les nouveaux acteurs, qu'ils soient l'exploitant ou les Autorités Organisatrices, ont visiblement bien assimilé les nouveaux enjeux et le positionnement de chacun. On a enregistré une hausse de l'offre de transport, qui s'est traduite par une hausse de la fréquentation. On a enregistré également une hausse de la qualité du service, qui s'est traduite par une hausse de la satisfaction des voyageurs.

Cette expérience de la régionalisation s'étant avérée positive dans les sept régions volontaires, la loi SRU (Solidarité et Renouvellement Urbain) a imposé la généralisation de ce transfert de compétence. L'ensemble des Régions, donc des Conseils Régionaux est devenu Autorité Organisatrice des transports ferroviaires régionaux, c'est-à-dire des Trains Express Régionaux (TER).

Cette évolution institutionnelle confronte la SNCF, opérateur du réseau TER, à un véritable enjeu managérial : l'entreprise doit être plus proche du terrain pour pouvoir satisfaire les besoins des nouveaux élus et des clients. Une décentralisation interne à l'entreprise a été conduite pour répondre aux attentes de cette nouvelle structure politique : des directions d'activité TER ont été créées au niveau Régional, afin de proposer à l'Autorité Organisatrice un interlocuteur ayant le même périmètre à gérer et donc le même champ de compétences.

Les acteurs du TER sont désormais tous proches du terrain et au plus près des réalités, qu'ils soient du côté de l'opérateur, ou du côté de l'Autorité Organisatrice. Ils gèrent un périmètre calqué sur le découpage administratif des Régions, avec les relations ferroviaires de courte ou moyenne distance.

1.1.3/ La création de la marque TER : la renaissance des transports ferroviaires régionaux

Une nouvelle structure organisationnelle et décisionnelle n'était pas suffisante pour redorer le blason des transports de province souffrant d'une image dévalorisante, héritée de la période du déclin du transport régional. Période durant laquelle le désengagement progressif de l'Etat et donc un manque d'investissement, se traduit par l'abandon de nombreuses relations déficitaires, par la fermeture de lignes, par la dégradation de l'offre sur l'ensemble des relations régionales et par le vieillissement du matériel.

Les dégradations progressives de l'image et de l'offre du transport ferroviaire régional s'expliquent également par la priorité donnée au TGV. En effet, depuis l'ouverture de la ligne à

grande vitesse entre Paris et Lyon en 1981, une sorte d'euphorie s'était installée et la solution d'avenir était clairement identifiée : pour assurer son développement, une ville, voire une région, devait être reliée au réseau des Lignes à Grande Vitesse. De ce fait tous les efforts, qu'ils soient d'initiative locale ou nationale, visaient à développer le réseau à grande vitesse, au dépend des réseaux ferrés régionaux voués à la disparition et au transfert sur route.

Sur le plan de la qualité du service offert, le TGV offre une image moderne, avec du matériel neuf, confortable et efficace. La création de la marque TER était l'occasion de redynamiser le transport public local, avec un produit dont l'image s'inspire de celle du TGV. Toutefois, une version « dépolissée » est insuffisante pour développer l'activité, et rééquilibrer la répartition modale des transports en région, c'est pourquoi il convient également de repenser la notion de « service ».

1.2/ La notion de service redéfinie.

1.2.1/ Le nouveau projet d'entreprise.

Les évolutions du cadre institutionnel ont été suivies par une révolution culturelle interne à l'entreprise.

La récente prise en main de la définition de l'offre de transport régionale par le Conseil Régional a conduit les dirigeants de l'activité TER de la SNCF à modifier le mode de pensée global de la Direction Régionale.

On s'est par exemple demandé si le métier de cheminot se bornait simplement à faire rouler des trains, comme il l'a été pendant longtemps, ou s'il ne s'agissait pas, avant tout, de transporter des clients.

Une évolution culturelle fondamentale :

Jusqu'à la régionalisation du transport ferroviaire régional et la création de la marque TER, le rôle des décideurs de la SNCF était de faire rouler des trains à un moindre coût, sans souci majeur de qualité et de service rendu à l'utilisateur.

Un train « réussi » était un train qui a circulé à l'heure prévue. Peu importait qu'il ait circulé à une heure optimale, qu'il ait desservi des gares pertinentes, ou qu'il ait satisfait les voyageurs, car les usagers qui l'empruntaient n'avaient pas d'autre choix.

Puis, peu à peu a émergé de la notion d'offre adaptée à la demande. Ce fut la première évolution fondamentale interne à l'entreprise. Le métier de cheminot est devenu celui de transporter des

clients avec le souci de lui proposer une offre adaptée à son besoin. Un train « réussi » est ainsi devenu un train qui a transporté à l'heure prévue, des clients satisfaits de l'offre à leur disposition.

Enfin, une deuxième évolution fondamentale a vu le jour. On a souhaité définir une offre adaptée, et de qualité. Le souci de la qualité de service est récent. Il ne s'agit plus simplement de faire circuler le train à l'heure prévue, il ne s'agit plus seulement de faire circuler un train qui réponde aux besoins des utilisateurs, il s'agit de transporter les clients du réseau TER, quand ils en ont besoin, en leur offrant la qualité de service qu'ils attendent.

Un train « réussi » est désormais un train qui a circulé à l'heure prévue, des clients satisfaits de l'offre à leur disposition, dans les conditions de qualité qu'ils attendent.

Pour ce faire, le projet industriel de l'activité TER a défini un projet de pilotage par axe comme un des programmes prioritaires. Il s'agit de « Manager le TER par lignes ». Ce projet qui a pour objectif l'instauration d'un système de pilotage de l'activité de proximité s'inscrit dans un projet plus global : celui du chantier qualité.

Avant présenter les enjeux des projets cités dans le projet industriel, nous allons montrer pourquoi la DTER a fait le choix de piloter par la qualité, et ce qu'implique ce choix.

1.2.2/ Le choix de piloter par la qualité.

Une démarche qualité a débuté officiellement en 1997, à l'initiative de la cellule qualité du pôle Maîtrise d'Ouvrage de la Direction TER Rhône-Alpes¹.

Notons tout d'abord que toute démarche qualité doit passer par l'étude de la satisfaction du ou des clients. Le service doit répondre aux besoins des voyageurs, toute démarche visant à définir le service doit donc débiter par l'analyse des besoins des clients, c'est-à-dire par l'analyse de la qualité attendue.

La figure n°1 permet d'imager la différence entre Qualité attendue, Qualité perçue, Qualité voulue et Qualité fournie. On appelle ce schéma « le cycle de la qualité ».

Le but de toute démarche qualité est le suivant : **faire en sorte que la qualité perçue par les clients soit la plus proche possible de la qualité attendue** car de cet écart dépendra leur satisfaction. Pour cela, trois conditions sont nécessaires :

¹ Voir l'organigramme de la DTER en annexe n°1

- **Que les clients perçoivent la qualité fournie.** Pour cela, il est nécessaire de fournir un produit ou un service proche de la qualité souhaitée par les clients. La vision « clients » d'un produit ou d'un service est souvent différente de la vision « prestataire » ou « fournisseur ».
- **Que l'entreprise fournisse la qualité qu'elle veut offrir.** Les écarts entre ce qu'elle veut produire et ce qu'elle produit réellement reflètent directement la performance de l'entreprise.
- **Que l'entreprise ait étudié la qualité attendue par les clients.** Cela lui permet de définir la qualité qu'elle souhaite leur offrir.

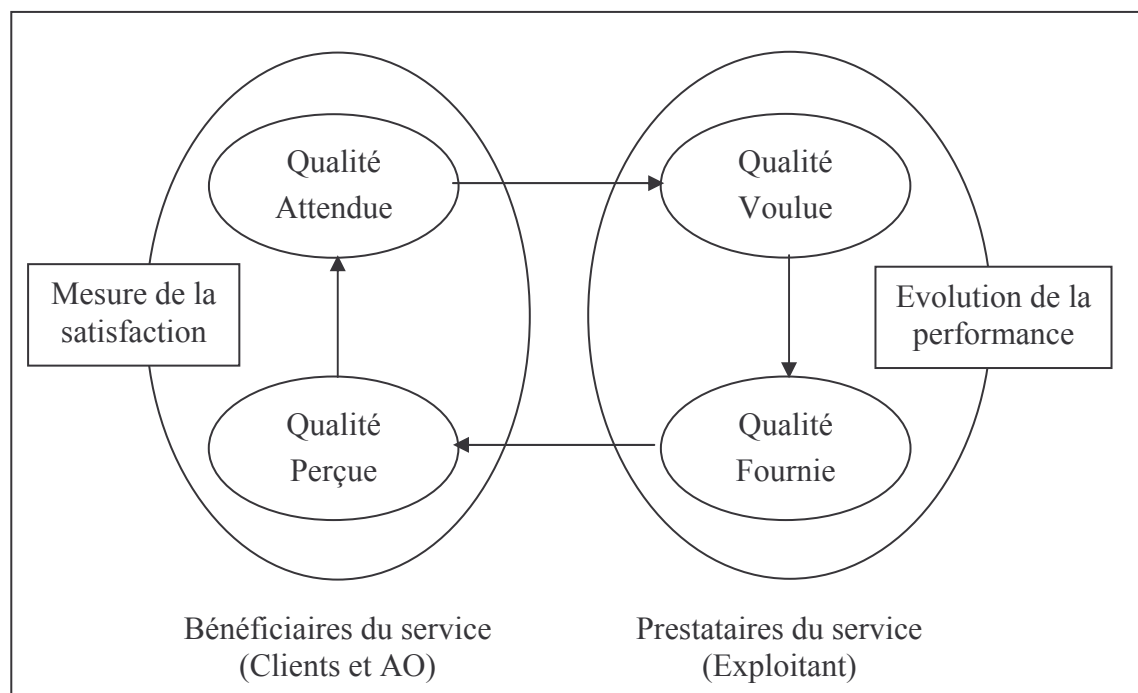


Figure n°1 : le cycle de la qualité.

On retiendra que l'entreprise a fait le choix de mettre en place une démarche qualité, afin de tendre vers un pilotage qualitatif. Cette politique est bien une volonté de l'entreprise, et plus particulièrement de la Direction TER Rhône-Alpes.

La démarche qualité a été initiée lors de l'expérimentation puisque des critères d'évaluation ont été définis à cette occasion par les deux parties. Il s'agissait de :

- la ponctualité,
- la qualité de service en gare et à bord des trains,
- le respect de la réalisation de l'offre.

Un système de bonus / malus a vu le jour, et l'entreprise s'est engagée financièrement, face au Conseil Régional, à produire un service de qualité.

Parallèlement à cet engagement et à ce système de mesure de la qualité, la DTER a mis en place deux actions fondamentales qui lui permettent de mettre en œuvre sa nouvelle volonté : il s'agit des actions de pilotage par axe et de certification NF Service.

Ces nouveaux modes de pilotage ont pour objectif de placer les clients au centre des préoccupations de l'entreprise, en désignant notamment des dirigeants de proximité. Il s'agit d'être plus proches des clients pour mieux étudier leurs attentes, et surtout mieux les percevoir. Le rôle des directeurs d'axes est d'écouter et bien sûr de réagir rapidement lorsqu'un besoin est recensé. Cette réactivité est possible grâce à la proximité de la structure.

1.2.3/ Les actions de pilotage par axe et de certification NF Service.

Deux actions ont été décidées pour mener à bien les évolutions souhaitées. Le pilotage par axe et la certification NF Service.

Ces deux actions sont, de par les démarches qu'elles nécessitent, très liées et jouissent d'une assez grande similitude dans la mission à accomplir.

La certification est décrite par Olivier Lefranc comme un « outil au service du pilotage par axe »².

A/ Le pilotage par axe.

Le pilotage par axe est un mode de management qui vise à placer le client au centre des préoccupations de l'entreprise. Cette démarche ambitieuse est une démarche volontaire, souhaitée par la DTER Rhône-Alpes.

Ce mode de fonctionnement nécessite d'identifier les clients, de recenser leurs attentes, et de les satisfaire.

La proximité est l'atout majeur du pilotage par axe. Placer les organes décisionnels au plus proche du terrain est en effet la meilleure méthode pour placer le client au centre des préoccupations de la SNCF.

Le pilotage par axe a été mis en place pour adapter l'offre, relation par relation, aux besoins de déplacements locaux. Cette mesure vise à clarifier pour chaque axe ferroviaire, la mission de chaque train.

² Professionnalisation de l'approche clients pour le pilotage du TER Rhône-Alpes, p.61

Par exemple, un train « intercity » ne desservira pas les mêmes gares que les trains de « desserte de pays ». Ils ne circuleront pas avec les mêmes fréquences, ni aux mêmes périodes de la journée. Chaque circulation est adaptée aux besoins et aux attentes des clients qui l'empruntent.

L'adaptation de l'offre, pour être efficace doit être réalisée rapidement, dès que le besoin a été recensé. Le pilotage par axe prévoit la tenue de réunions de concertations entre les directeurs d'axes et les associations de clients. La création d'une structure de proximité est donc une pièce maîtresse de la réussite d'une telle démarche.

B/ La certification NF Service.

Les démarches de certification vont de pair avec la démarche de pilotage par axe. Elles reposent sur les mêmes outils de suivi.

La DTER Rhône-Alpes a été la première à avoir fait certifier une ligne ferroviaire : les lignes de l'ouest lyonnais, puis la ligne Saint-Gervais – Vallorcine.

Le premier objectif est que chaque axe du réseau soit certifié NF Service. Il s'agit de la certification du service sur l'ensemble de l'axe, à savoir le service pendant le transport, (à bord des trains), et du service avant et après le transport, (en gare).

Le deuxième objectif est que le principe global de pilotage soit certifié ISO 9001 : version 2000. Il s'agit d'une démarche de professionnalisation du pilotage de l'activité TER Rhône-Alpes. L'objectif est d'obtenir la certification en 2005.

Cette démarche, qui n'apporte rien à l'approche clients, a un double intérêt : celui de clarifier en interne le rôle de chacun, et celui de faire valoir ce que de droit auprès du Conseil Régional lors de la négociation de la prochaine convention.

Notons qu'indépendamment de la certification NF Service des axes ferroviaires, il est possible de faire certifier le service d'un pôle d'échange.

Le service d'échange de la Gare de Vaise a été le premier certifié d'Europe. La certification du service de ce pôle, occupé par la SNCF et par la Société Lyonnaise des Transports en Commun, filiale du groupe Kéolis, filiale de la SNCF, et exploitante du réseau urbain de l'agglomération lyonnaise (TCL) a été obtenue en 2004.

Ce qu'il faut retenir :

- L'évolution institutionnelle a été l'occasion pour la DTER de redéfinir la notion de service pour laquelle la proximité joue désormais un rôle important.
- La volonté de mettre en œuvre une démarche qualité est née lors des conventions expérimentales.
- La SNCF doit porter la même attention au service en gares qu'au service à bord des trains. La gare est le lieu du premier contact entre les clients et l'entreprise.

* *

*

2/ Le service, oui... mais lequel ?

La SNCF a choisi, comme le montrent son nouveau projet d'entreprise et les actions nouvellement engagées notamment par la cellule qualité et par le pôle marketing de la DTER Rhône-Alpes, de **placer ses clients au centre de ses préoccupations**. Cette nouvelle orientation lui demande de repenser son mode de pilotage et d'adopter une approche « clients ». Sachant que ce genre d'approche passe obligatoirement par une **bonne définition de leurs besoins et le développement a posteriori de solutions optimales**, il lui fallait mettre en oeuvre une méthode lui permettant d'identifier les besoins afin d'envisager une réponse.

L'entreprise a alors contractualisé avec l'Autorité Organisatrice l'élaboration d'un référentiel de service dans lequel elle doit détailler le service qu'elle prétend offrir à ses clients aux points d'arrêts ferroviaires et routiers du réseau régional (réseau TER). Le contrat prévoit que le référentiel de service soit élaboré conjointement par l'entreprise et l'Autorité Organisatrice.

Il a été décidé d'adopter une **démarche d'analyse fonctionnelle**, considérée comme une démarche répondant bien aux exigences d'une approche « clients ».

Nous nous appuyons sur les travaux d'Anne Eschbach³ qui montrent que cette méthode est applicable au domaine du transport de voyageurs. Ils font référence à l'ouvrage de l'Association Française pour l'Analyse de la Valeur⁴ qui démontre la pertinence du recours à une démarche d'analyse fonctionnelle pour tout projet, et aux publications de Robert Tassinari⁵.

2.1/ L'analyse fonctionnelle d'un produit : une approche « clients ».

L'analyse fonctionnelle d'un produit peut être définie comme l'analyse des fonctions le constituant. La première étape de l'analyse fonctionnelle consiste en une énumération exhaustive des besoins des clients que le produit doit satisfaire. En effet, un produit est généralement commercialisé pour répondre à un ou plusieurs besoins. Le produit peut être un objet, un fluide, une prestation de service, un processus industriel ou administratif, etc...

Le besoin est défini par Anne Eschbach comme une notion centrale : la raison d'être d'un produit est le besoin qu'il satisfait. Il peut être clairement exprimé, latent ou potentiel. Notons que « la qualité d'un produit dépend de sa « réponse » au besoin à satisfaire⁵ » ; une entreprise doit donc s'assurer que son produit répond bien au(x) besoin(s) du client qui l'a acheté.

³ Proposition d'un outil d'aide à la conception de services à offrir aux clients aux points d'arrêts voyageurs : exemple de l'analyse fonctionnelle sur les points d'arrêts ferroviaires régionaux en Rhône-Alpes, Mai 2004

⁴ Qualité en conception. La rencontre « Besoin – Produit – Ressources »

⁵ Tassinari, 2003, p.37

Par exemple, le produit « service en gares » existe car l'entreprise SNCF se doit d'accueillir ses clients dans des gares, avant de les transporter dans des trains. Ses clients ont émis le besoin d'être bien accueillis et, pour les satisfaire, la SNCF doit étudier leurs besoins pour définir les fonctions du service qu'elle souhaite leur offrir dans les gares.

A chaque besoin sera donc associée une fonction du produit : chaque fonction contribue à la réponse à un besoin. Les attentes des clients sont souvent multiples, plusieurs besoins seront exprimés : cela nécessitera la définition de plusieurs fonctions. La complexité d'un produit fait qu'il est généralement nécessaire de regrouper les fonctions du même type, permettant de satisfaire des besoins proches. On décline alors le produit en composantes, et les fonctions ayant trait au même thème seront regroupées dans la même composante du produit.

L'entreprise SNCF, qui a fait le choix d'adopter une approche « clients » dans le cadre d'une démarche qualité, doit donc étudier le besoin de ses clients, afin adapter son produit, c'est-à-dire le service qu'elle rend.

Nous proposons une rapide présentation théorique du découpage en composantes et de la caractérisation des fonctions. Ensuite nous montrerons comment le produit « service en gares » a été découpé en composantes et quelles fonctions ce produit doit remplir.

2.1.1/ Le découpage en composantes et en fonctions.

A/ Produit, composantes et fonctions.

L'analyse fonctionnelle d'un produit est généralement réalisée par un groupe de travail pluridisciplinaire à l'écoute des exigences des clients. Le groupe de travail note toutes les attentes des voyageurs faisant ainsi naître des besoins.

Des fonctions sont alors rédigées, afin d'exprimer les besoins que doivent combler le produit. La norme X 50-150 définit les fonctions comme des « **actions d'un produit ou de l'un de ses constituants exprimées exclusivement en terme de finalité** ». Les fonctions sont rédigées sous la forme d'un verbe et d'un complément, afin qu'elles soient exprimées de manière précise et ainsi éviter toute erreur d'interprétation.

B/ La nécessité de hiérarchiser les composantes et les fonctions.

Tout produit est complexe et doit satisfaire des besoins divers. Même si dans l'idéal, toutes les fonctions identifiées par l'analyse fonctionnelle doivent être satisfaites, il ne faut pas leur

accorder une égale importance car cela ne correspondrait pas forcément à l'opinion des clients. Certains besoins seront considérés comme essentiels puisque leur satisfaction conditionnera l'achat du produit : ce sont des besoins vitaux. D'autres participent simplement à l'image du produit et seront considérés comme secondaires.

Apparaît là l'importance de hiérarchiser les fonctions à l'intérieur de chaque composante. De même, l'ensemble des composantes devra être hiérarchisé, afin de satisfaire en priorité les plus essentielles pour les clients : celles qui conditionneront l'achat du produit.

2.1.2/ L'exemple du produit « service en gares » : la pyramide du service.

A/ Un engagement contractuel

La convention liant la SNCF et le Conseil Régional⁶, en son article 11.3 sur le référentiel des services en gares stipule que : «Au cours de l'exécution de la convention, les parties s'obligent à collaborer en vue d'établir un référentiel des services. Ce référentiel aura pour objectif de définir, en termes d'équipement et de fonctionnement, le niveau des services en gares [...] Après accord des parties sur le référentiel des services en gares, ces dernières étudieront les actions à mener afin d'adapter la situation constatée dans le cadre de l'état des lieux aux objectifs fixés par ce référentiel.»

Le cahier des charges attaché à la convention⁷, en son article 11 sur les services en gare, précise que la première étape consiste en « un travail approfondi entre SNCF et Région sur les fonctionnalités recouvrées par le service en gare... » ; autrement dit en une analyse fonctionnelle du service. La deuxième étape prévoit la « mise au point d'un référentiel de service partagé par la Région et la SNCF »

Le cahier des charges prévoit ensuite une « comparaison du nouveau référentiel et de l'existant », dans le but de mettre en place un « plan d'actions ». La convention de service stipule ainsi que le référentiel est élaboré dans le but d'améliorer la qualité du service en gares là où il sera estimé insuffisant.

La constitution du référentiel de service passe donc par la phase préliminaire qu'est l'analyse fonctionnelle ; son élaboration complète s'appelle la caractérisation des fonctions. On retiendra donc que le choix du recours à une démarche d'analyse fonctionnelle est un élément du cahier des charges attaché à la convention. Le choix de l'approche « clients » est bien partagé par les deux partenaires.

⁶ Convention pour la Gestion du Service Public de Transport Régional de Voyageurs en Rhône-Alpes, p.16

⁷ Cahier des Charges Attaché à la Convention pour la Gestion du Service Public de Transport Régional de Voyageurs, p.9

B/ Les composantes du produit « service en gares »

L'analyse fonctionnelle du produit « service en gares » a permis d'identifier trois types de besoins :

Les besoins relatifs à la **qualité du déplacement**,
Les besoins relatifs à la **qualité de l'environnement**,
Les besoins relatifs à la **qualité de vie**.

Ces besoins ont été identifiés grâce au dépouillement des mesures de la performance, des Indicateurs de Satisfaction Clientèle, et des enquêtes clients. La qualité de service attendue par les clients dans les gares et points d'arrêts ferroviaires et routiers régionaux est donc bien le point de départ de la démarche.

Ces trois notions de besoins étant relativement abstraites, il a été décidé de les décliner en composantes. Le rôle des composantes est de préciser quels domaines de besoins sont relatifs aux trois types énoncés. Dix composantes ont ainsi été formulées et hiérarchisées. La formulation de ces composantes a permis de classer les fonctions en dix groupes.

Les besoins relatifs à la qualité du déplacement ont été placés au bas du socle de la pyramide du service⁸ : ce qui signifie, étant donné la hiérarchisation des composantes et des fonctions, qu'ils ont été jugés comme étant les plus importants. Ces besoins sont jugés ainsi parce qu'ils se rapprochent des besoins « basiques ».

Composante	Finalité
Distribution – validation	Faciliter l'achat et la validation par l'utilisateur d'un titre de transport
Propreté	Assurer aux clients des espaces propres, nets et entretenus
Information	Offrir aux usagers et non usagers une information simple et complète relative au déroulement du voyage (prenant en compte l'intermodalité) ainsi qu'une information fiable en situation perturbée
Accueil	Améliorer les conditions techniques et humaines pour accueillir les voyageurs et les non voyageurs
Confort	Assurer le confort des usagers et des non usagers lors de leurs déplacements dans la gare ou de leur attente
Intermodalité	Faciliter le passage d'un mode de déplacement à un autre

⁸ Document présenté en annexe n°2

Les besoins relatifs à la qualité de l'environnement sont placés au centre de la pyramide du service. Ils sont donc considérés comme étant de moindre priorité, parce que plus éloignés des besoins de base.

Composante	Finalité
Intermodalité	Faciliter le passage d'un mode de déplacement à un autre
Accessibilité	Faciliter l'accessibilité de la gare et de ses différents espaces
Sûreté	Instaurer une ambiance de sûreté. Chaque composante du service doit participer à l'amélioration de la sûreté

On notera que la composante **Intermodalité** est citée deux fois. Huit fonctions sur les douze regroupées dans cette composante participent à la qualité du déplacement, et quatre fonctions participent à la qualité de l'environnement.

Les besoins relatifs à la qualité de vie sont placés au sommet de la pyramide du service : ce sont les besoins les moins essentiels au regard du transport.

Composante	Finalité
Image et inscription dans le territoire	Valoriser l'image du transport régional auprès des utilisateurs et des non utilisateurs du lieu
Animation et lieu de vie	Faire de la gare un lieu vivant participant à l'animation de son environnement

2.1.3/ Méthodologie pour la caractérisation des fonctions du service en gares.

Une fois l'ensemble des fonctions d'un produit listées, classées en composantes, et ordonnées selon leur importance, il est nécessaire de les expliciter ou de définir comment le produit doit répondre au besoin : il s'agit de la caractérisation des fonctions du produit.

Le document intitulé « Le socle des services à offrir aux utilisateurs », communément appelé « pyramide du service » est présenté en annexe n°2.

A/ Des données complémentaires pour caractériser le service en gares.

Les caractéristiques des fonctions sont exprimées au moyen de critères. Ces critères sont déterminés à l'aide d'une recherche intuitive. Ils sont généralement rédigés en une phrase, composée d'un verbe et d'un complément. Ils décrivent une caractéristique du produit, répondant à un besoin énoncé. Plusieurs critères peuvent être associés à une même fonction, et toutes les fonctions sont obligatoirement explicitées par un ou plusieurs critères, sinon cela signifierait que le produit ne répond pas au besoin énoncé.

Associer des critères à une fonction ne suffit pas, il est nécessaire de décrire ces critères proposés en réponse aux besoins. Des données complémentaires sont donc rédigées.

Il a été décidé que tous les critères doivent répondre au même questionnement :

- **Où** le critère doit-il être implanté ou accessible ?
- **Quand** le critère doit-il être accessible ?
- **Comment** le critère se définit-il en termes d'aménagement ou d'organisation ?

La réponse systématique à ce triptyque permet en outre d'améliorer la lisibilité de la caractérisation car le lecteur retrouve les informations nécessaires à la compréhension du critère présentées avec le même ordre.

B/ Une caractérisation du service qui s'adapte à la taille et à l'importance de la gare.

Partant du constat de la disparité des gares sur le réseau régional, il est apparu que les exigences des clients n'étaient pas les mêmes dans toutes les gares. En effet, on n'attend pas la même qualité de service dans une petite halte ferroviaire locale que dans une grande gare régionale : les besoins ne sont pas les mêmes, les réponses doivent donc être adaptées suivant la taille et la localisation du site.

Il a été décidé par le Conseil Régional de classer les gares suivant une typologie officielle. La Région Rhône-Alpes n'est en effet pas la seule à avoir travaillé sur la définition d'une typologie des gares. Une typologie officielle a donc été adoptée par l'ensemble des Régions de France : on parle de la typologie de l'Association de Régions Françaises (Typologie ARF⁹). Cette typologie est disponible en annexe n°3.

Ce document a été validé par la Direction de l'Activité TER de la SNCF (DTER) et par la Direction des Transports et Communications de la Région.

⁹ Typologie des gares en Rhône-Alpes « Approche fonctionnelle », juin 2002. Elle est présentée en annexe n°3

Cette typologie permet de distinguer les gares ayant un rayonnement interrégional, des gares ayant un rayonnement régional et de celles ayant un rayonnement local :

- Les gares ayant un rayonnement interrégional comptent deux catégories: les gares interrégionales et les gares touristiques. Ce sont elles qui sont majoritairement utilisées par l'activité Grandes Lignes de l'entreprise et dans lesquelles la place du TER n'est pas la plus importante.
- Les gares ayant un rayonnement régional comptent elles aussi deux catégories : les gares régionales intermodales et les gares régionales de moindre importance. Il s'agit ici de permettre l'apport d'une réponse particulière dans les cas concernés par l'interconnexion entre les réseaux de transport en commun (lignes urbaines et interurbaines).
- Les gares ayant un rayonnement local comptent trois catégories de gares et haltes. Il s'agit des gares locales et des points d'arrêts ferroviaires. C'est généralement la présence d'un bâtiment voyageur équipé d'un guichet pour la distribution des titres de transport qui différencie les deux catégories. La troisième catégorie est un regroupement des gares locales et points d'arrêts ferroviaires situés en zone périurbaine. Les difficultés de définition de la zone périurbaine font qu'à ce jour la troisième catégorie n'est pas encore utilisée.
- Enfin une septième catégorie regroupe les points d'arrêts routiers. Ils sont nombreux en Rhône-Alpes, on en compte plus de 500. Le département de l'Ardèche, le seul à ne pas être équipé de voie ferrée exploitée par l'activité voyageurs de la SNCF, est desservi exclusivement par autocars.

Nous avons recensé 13 gares interrégionales, 12 gares touristiques, 30 gares régionales intermodales, 16 gares régionales, 56 gares locales, et 133 points d'arrêts ferroviaires. Soit un total de 260 gares et points d'arrêts ferroviaires.

Cette typologie constitue l'entrée verticale des 10 tableaux de caractérisation du service, un tableau correspondant à une composante du service. L'entrée horizontale de chaque tableau est constituée par les fonctions de la composante.

Le chapitre suivant va maintenant montrer comment le référentiel de service est un document partagé par l'Autorité Organisatrice et par l'exploitant, et pourquoi il est nécessaire qu'il le soit. Nous expliquerons aussi comment nous l'avons intégré dans le fonctionnement de l'entreprise. Nous appuierons notre argumentation sur des exemples de caractérisation des quatre composantes étudiées lors de ce stage.

2.2/ Vers un référentiel de service partagé par l'Autorité Organisatrice et l'exploitant, et son intégration dans le fonctionnement de l'entreprise.

2.2.1/ L'illustration d'une démarche conduite conjointement à travers l'exemple de la caractérisation de la composante Distribution / Validation.

A/ Présentation de la composante Distribution / Validation.

La composante Distribution / Validation est située à la base de la pyramide, dans le groupe des composantes relatives à la qualité du déplacement. Elle a pour fonction principale de **faciliter l'achat et la validation par l'utilisateur d'un titre de transport**. C'est cette composante qui se rapproche le plus du besoin de base, celui de se déplacer. La satisfaction de ce besoin est la première condition pour que les clients effectuent le déplacement.

Sept fonctions permettent de décrire cette composante :

Pouvoir acheter un titre de transport train

Pouvoir acheter un titre de transport TCU et TCNU

Favoriser la création de points de ventes multimodaux

Pouvoir valider un titre de transport train

Favoriser la validation des titres de transport TCU et TCNU

Informar sur les différents moyens de paiement et leur seuil d'acceptation et sur les heures d'ouverture des guichets

Rendre accessible toutes ces fonctions aux personnes déficientes et aux personnes à mobilité réduite

Cette composante a été placée à la base du socle des services à offrir aux utilisateurs, ce qui signifie qu'elle est considérée comme l'une des plus essentielles. Il s'agit en effet de l'achat du titre de transport et de sa validation : ces deux éléments sont deux conditions nécessaires et suffisantes pour que le voyageur soit en règle pendant son trajet.

B/ Une collaboration étroite entre l'Autorité Organisatrice et l'exploitant

Un nombre d'acteurs important est concerné par la caractérisation de la composante Distribution / Validation. Ces acteurs, représentant la SNCF et le Conseil Régional, travaillent le plus souvent en binôme. Un binôme a, par exemple, été formé pour définir la politique de distribution des titres de transport.

Parallèlement au travail d'analyse fonctionnelle du service, est mis en place un projet **billettique**. Il s'agit de mettre en place en Rhône-Alpes un titre électronique pour les clients des Trains

Express Régionaux. Ce projet est porté par le pôle billettique de la SNCF et par celui du Conseil Régional. Un travail en binôme est organisé entre ces deux entités pour la définition du cahier des charges techniques (types d'appareils, fonctionnalité, informations collectées par le système, interopérabilité avec les autres réseaux...) et pour la définition de l'échéancier et du déploiement du système.

L'approche « clients » liée au projet billettique est quant à elle portée par la cellule Qualité du pôle Maîtrise d'Ouvrage et par l'Agence de Conduite des Opérations en Gares de la SNCF. Un travail en binôme est mis en place entre l'ACOG et les techniciens de l'Agence Gare du Conseil Régional.

Un sixième acteur intervient également pour la définition de la composante Distribution / Validation, il s'agit du pôle Marketing de la Direction TER de la SNCF qui a en charge la définition du schéma de Distribution. Ce pôle participe donc lui aussi à la définition de cette composante du service en gares.

On notera que le nombre d'acteurs concernés a nécessité une organisation très rigoureuse, afin de rassembler toutes les données et de prendre en compte tous les paramètres. Nous avons dû prévoir dans notre méthodologie la participation de chacun afin d'obtenir au final une collaboration étroite entre la SNCF et le Conseil Régional.

C/ La caractérisation des fonctions de cette composante.

La distribution des titres de transport.

Les trois premières fonctions de cette composante¹⁰ font référence à son volet distribution. Les réflexions nécessaires à l'élaboration de la caractérisation de ces fonctions ont donc été menées en concertation avec le pôle Marketing de la Direction TER de la SNCF, chargé de la définition du schéma de distribution.

Le schéma de distribution est un document confidentiel dans lequel est inscrit pour chaque gare le mode de distribution actuel, et le mode de distribution souhaité à l'avenir. Le contrat liant la SNCF et la Région ne prévoit pas que cette dernière soit informée de la stratégie décidée par l'entreprise pour chaque gare. La SNCF s'est engagée en terme de résultat, pas en terme de moyens, elle est donc libre de déployer les moyens qu'elle juge pertinents pour parvenir aux résultats souhaités, sans devoir rendre de comptes.

¹⁰ Le tableau présentant la caractérisation de la composante Distribution / Validation est disponible en annexe n°4.

Le référentiel de service quant à lui, doit être partagé par l'entreprise et l'Autorité Organisatrice. Nous avons donc dû tenir compte de ces deux impératifs lorsque nous avons caractérisé cette composante.

Pour cela, il a été décidé de définir trois types de gares :

- Les gares équipées d'un dispositif de distribution accessible du premier au dernier train
- Les gares équipées d'un dispositif de distribution non accessible du premier au dernier train
- Les gares non équipées d'un dispositif de distribution.

Ces trois types de gares constituent le critère d'entrée de la caractérisation de la fonction « pouvoir acheter un titre de transport train ». Le choix de ce critère comme critère d'entrée de la caractérisation nous permet d'établir un document qui sera approuvé par le Conseil Régional, puisque la définition du service sera établie en accord entre les deux parties, sans dévoiler la politique de distribution à venir pour chaque gare du réseau régional.

Notons que ce critère d'entrée ne permet pas l'utilisation de la typologie des gares (typologie ARF) qui n'a pas été jugée pertinente pour la définition du schéma de distribution. Les trois critères sont donc valables, tels qu'ils sont rédigés pour l'ensemble de la typologie des gares. Seules les gares interrégionales ont toutes été considérées comme faisant partie du même type de gare : celles équipées d'un dispositif de distribution accessible en permanence, du premier au dernier train.

La mise en exergue de la typologie confirme le choix de l'orientation vers une approche clients et non vers une approche d'équipement et de maîtrise du territoire.

Les arrêts routiers font eux aussi parfois l'objet, de par leur nature particulière, d'un traitement particulier. En effet, le conducteur de l'autocar délivre le titre de transport, nous ne prévoyons donc pas de présence humaine, ni d'automate de vente aux points d'arrêts routiers.

Le premier critère est donc de **permettre aux clients d'acheter un titre de transport dans les gares équipées d'un dispositif de distribution accessible du premier au dernier train, avec anticipation de 15 minutes avant le premier train.**

Comme nous l'avons présenté dans la méthodologie, nous avons rédigé la caractérisation de manière à ce que pour chaque critère, elle réponde au triptyque *où, quand, comment*.

Nous proposons donc aux clients de bénéficier de ce critère au guichet du bâtiment voyageurs, et/ou sur un automate de vente. Le besoin identifié est la possibilité d'acheter un titre de transport, la réponse à ce besoin est donc d'offrir la possibilité de le satisfaire. Le moyen de

vente peut être soit la présence d'un ou plusieurs agent(s) à un guichet, soit la présence d'un automate de vente, soit les deux. Peu importe le moyen technique ou humain, celui-ci relève de la politique de distribution et l'organisation de l'entreprise. Ce que l'on offre aux clients est la possibilité d'acheter un titre de transport, c'est-à-dire la réponse à un besoin qu'il a exprimé.

Le deuxième critère est de **permettre aux clients d'acheter un titre de transport dans les gares équipées d'un dispositif de distribution accessible à certaines heures de la journée.**

Là encore l'objectif est de permettre aux clients d'acheter leur titre de transport. Des préconisations identiques ont été écrites pour les heures durant lesquelles le service est accessible sur le site, à savoir la présence d'un agent de vente ou d'un automate de vente. Un dispositif est également prévu pour que les clients puissent acheter leur titre de transport en dehors des heures de distribution sur le site. Un panneau d'information donnant l'adresse du lieu de vente le plus proche, et les numéros de téléphone et adresses Internet permettant de commander son billet à distance.

Le troisième critère est de **permettre aux clients d'acheter un titre de transport dans les gares non équipées d'un dispositif de distribution.**

Nous prévoyons, pour les gares ou haltes où il n'est pas pertinent de proposer un dispositif de distribution sur le site, un panneau d'information sur l'adresse du lieu de distribution le plus proche et sur les moyens de commander à distance (téléphone, Internet).

Dans tous les cas, nous satisfaisons le premier besoin des clients : celui de pouvoir acheter un titre de transport train. L'approche suivie est donc bien une approche clients, puisque ce sont ses besoins qui nous ont guidés. Cette approche nous a, en outre, permis de tenir compte des contraintes techniques d'aménagement telles que la diversité des gares, tout en rédigeant un document en accord avec l'Autorité Organisatrice.

Une approche différente était souhaitée initialement par l'Autorité Organisatrice. Rappelons que cette dernière a pour mission l'aménagement et donc le développement et la maîtrise du territoire régional. Elle proposait dans ce but une approche plus systématique visant à offrir un dispositif de distribution sur chaque site, afin de rendre possible l'achat d'un titre de transport en tout point de Rhône-Alpes. Cette approche intéressante permettrait d'obtenir un équilibre entre tous les espaces du territoire, et notamment entre les espaces urbains et les espaces ruraux : il serait possible d'accéder au même service, de la même manière, où que l'on se trouve.

Mais les enquêtes auprès des clients du réseau de transport ferroviaire régional n'ont pas fait émerger ce besoin. Un abonné par exemple réalise souvent un trajet pendulaire lui permettant d'aller de son domicile à son lieu de travail. Il a besoin de renouveler tous les mois son titre de transport dans une des deux gares de son trajet, pas dans les deux.

A l'inverse un client voyageant occasionnellement, aura besoin d'un point d'arrêt proche de chez lui pour accéder au réseau le jour de son voyage. En revanche, il n'éprouve pas le besoin d'accéder au service de distribution sur le site de son départ : il a besoin d'accéder au service de distribution pour préparer son voyage, mais il sera satisfait s'il peut le faire à distance par Internet ou dans un point de distribution situé à proximité.

Cette réflexion montre bien l'avantage de l'approche clients, par rapport à l'approche systématique d'un aménageur du territoire. Le choix de l'approche clients est maintenant partagé par la SNCF et par le Conseil Régional.

La validation des titres de transport.

Le développement de la billettique et de l'intermodalité nous a conduits à différencier trois types de titres de transport qui sont validés avec des appareils spécifiques :

- Le billet SNCF imprimé sur un support papier, celui-ci se valide à l'aide d'un composteur,
- L'abonnement SNCF régional sur support magnétique, qui se valide à l'aide d'une borne sans contact communément appelée « valideur »,
- Les titres de transport des réseaux urbains ou interurbains : validés soit avec la borne sans contact, si le réseau est interopérable (c'est-à-dire conforme à la norme « intercode » spécifiant les contraintes techniques pour que les supports billettiques des différents réseaux soient compatibles), soit avec un matériel spécifique au réseau concerné.

Deux fonctions permettent de satisfaire les besoins des clients en terme de validation : « pouvoir valider un titre de transport train », et « favoriser la validation des titres de transport TCU et TCNU ».

La caractérisation de la fonction « pouvoir valider un titre de transport train » a, là encore, rapidement posé le problème du choix d'une approche clients ou du choix d'une approche d'aménageur devant maîtriser le territoire.

L'approche d'aménageur, la plus simple, était au départ, comme pour la Distribution, celle du Conseil Régional. Elle consistait en l'implantation d'un composteur et d'un valideur à chaque accès. Le territoire se trouverait ainsi maîtrisé, l'aménagement systématique est simple et permet de pallier à toute éventualité.

Cette approche d'aménageur est cependant loin de l'approche clients voulue car, est-il utile pour les clients de déployer autant de composteurs que de valideurs, sachant que 80% des clients empruntant les gares régionales et locales seront dotés d'une carte électronique ? Les estimations

du pôle marketing montrent en effet que 80% des clients voyageront avec un titre compatible avec le support électronique.

De la même manière, est-il pertinent pour les clients d'équiper de la même manière tous les accès d'une gare donnée, alors que certains accès secondaires sont très peu fréquentés et essentiellement par des abonnés (habituels). Le composteur par exemple ne rendra aucun service s'il équipe un accès que seuls des abonnés empruntent.

L'approche clients a finalement été choisie, et adoptée par le Conseil Régional. De nombreuses réunions de travail ont été nécessaires aux deux parties pour trouver un accord, mais nous avons rédigé en collaboration avec les techniciens du pôle gares du Conseil Régional, un document partagé par tous, et conforme aux attentes des clients.

Nous proposons donc de dimensionner les équipements par rapport au nombre de clients fréquentant les gares. Nous calculons pour les gares régionales et locales un nombre de composteurs et un nombre de valideurs par rapport au nombre de clients fréquentant le site et par rapport aux titres de transport des clients présents (Nous utilisons le ratio 80% / 20% pour la répartition des titres de transport entre support électronique / support papier).

Nous précisons que les appareils seront placés aux accès identifiés. La notion d'accès identifié fait référence à la caractérisation de la composante accueil (déjà approuvée par les deux parties), qui définit un accès identifié. Il s'agit d'un accès équipé de l'information signifiant au voyageur son entrée sur le périmètre ferroviaire et la nécessité de disposer d'un titre de transport validé.

Concernant les arrêts routiers, nous ne préconisons pas l'implantation de valideurs, ni de composteurs aux arrêts. Les autocars seront équipés de valideurs de cartes électroniques, et les conducteurs oblitéreront les titres papiers.

En conclusion, on notera que les clients auront ainsi accès à la fonction « pouvoir valider un titre de transport train » quel que soit leur titre de transport et quel que soit leur arrêt de montée. Certaines gares seront équipées de deux valideurs par quai, certaines gares seront équipées d'un seul valideur, et les arrêts routiers ne seront pas équipés. Cependant les clients auront toujours accès à ce service, et dans des conditions que nous jugeons acceptables. Il s'agit donc bien d'une approche clients, pas d'une approche d'aménageur. Cette approche a cependant été validée par la SNCF et par le Conseil Régional : le référentiel de service est donc bien un document partagé par l'entreprise et l'Autorité Organisatrice puisque c'est ensemble que nous l'avons élaboré.

D/ Utilisation du référentiel de service pour l'estimation du nombre de valideurs à implanter.

Le plan de déploiement des valideurs prévoit la mise en place de la billettique en 2005 sur « l'étoile grenobloise », c'est-à-dire entre :

Grenoble et Pontcharra-sur-Breda

Grenoble et Vif

Grenoble et Saint-Marcellin

Grenoble et Chabons

Nous avons donc choisi d'utiliser le référentiel de service en cours d'élaboration pour estimer le nombre de valideurs à mettre en place lors de la réalisation de cette première phase du projet.

Le retour d'expérience sur cette zone géographique permettra, une fois le système opérationnel, de faire évoluer la caractérisation de cette composante, afin qu'elle puisse servir de référentiel fiable lorsque la billettique sera étendue à l'ensemble du territoire de Rhône-Alpes.

C'est ce qu'Anne Eschbach appelle la confrontation au terrain.

Nous nous sommes pour cela rendus sur le terrain, pour visiter un échantillon de gares représentatif de l'ensemble des gares du réseau. L'équipe qui s'est rendue sur le terrain pour ces visites était formée à l'image de celle qui a rédigé la caractérisation de la composante Validation. Les agences gares de la SNCF et du Conseil Régional étaient représentées, ainsi que les pôles billettique des deux organismes.

L'échantillon que nous avons sélectionné peut être considéré comme représentatif puisque nous avons visité des gares de taille et d'importance différentes :

- Nous avons préalablement récupéré des données concernant le trafic mesuré en Octobre 2003¹¹. L'exploitation de ces comptages nous a donné pour chaque gare ou halte, le nombre maximum de voyageurs montés dans le même train. Nous appelons ce résultat le nombre de voyageurs montés dans le train le plus chargé. Ce nombre est mesuré un Jour Ouvrable de Base (JOB), c'est-à-dire un mardi ou un jeudi hors vacances scolaires. Ces données étaient importantes pour le dimensionnement, nous avons montré dans le paragraphe précédent que nous avons retenu un dimensionnement par rapport aux flux, puisqu'il correspondait bien à une approche clients. Des gares très peu fréquentées ont été choisies, ainsi que des gares très fréquentées.

¹¹ Sources : comptages TER, octobre 2003

- Les gares sont classées suivant une typologie (typologie ARF décrite plus haut). Notre échantillon comprend donc des gares et haltes appartenant aux types les plus représentés sur ce secteur, à savoir les gares régionales intermodales, les gares régionales, les gares locales et les points d'arrêts ferroviaires.
- Quatre axes au départ de Grenoble sont donc concernés par le premier déploiement de la billettique. Nous avons visité des gares situées sur ces axes.

L'échantillon est donc représentatif des disparités de typologie, des écarts de fréquentation, et de la variété géographique. Nous pouvons considérer que si la caractérisation est réaliste, c'est-à-dire qu'elle permet de calculer un nombre de valideurs pertinent dans le cas des gares de l'échantillon, alors elle peut être utilisée pour le dimensionnement de l'ensemble des gares de l'étoile grenobloise.

Cette expérience a été positive, puisque la confrontation au terrain de notre première version de la caractérisation a montré qu'elle permettait d'estimer assez précisément le nombre d'appareils nécessaires dans chaque gare.

Cette confrontation au terrain nous a permis notamment de convaincre tous nos interlocuteurs de l'intérêt d'une approche clients, dimensionnant par rapport aux flux, en opposition à une approche plus systématique, souhaitée au départ.

L'observation des sites (leur configuration, la localisation des accès, le positionnement des quais...), ainsi que la lecture des résultats des comptages TER (donnant la fréquentation maximale des sites) nous a permis également d'affiner les seuils donnant le nombre d'appareils à prévoir sur le site, suivant sa fréquentation. Ces seuils avaient été fixés d'une manière empirique par le groupe de travail : la confrontation au terrain nous a permis de les affiner.

La confrontation au terrain a permis de faire évoluer la caractérisation que nous jugeons maintenant fiable car nous répondons rationnellement aux besoins exprimés par les clients.

Le retour d'expérience après la mise en service du système billettique confirmera sans doute l'intérêt de l'utilisation de la caractérisation, il la fera également évoluer avant le déploiement de la billettique sur l'ensemble du réseau.

2.2.2/ La nécessaire intégration d'une démarche régionale dans la logique d'une entreprise nationale à travers l'exemple de la sûreté

Le référentiel de service, nous l'avons vu avec l'exemple de la caractérisation de la composante « Distribution / Validation », doit être un document partagé par l'activité régionale de l'entreprise et l'Autorité Organisatrice. Cette contrainte n'est pas la seule, il doit aussi s'intégrer dans les démarches de l'entreprise nationale : il est nécessaire qu'il soit compatible avec les actions menées en interne à la SNCF. C'est plus précisément avec les autres activités de l'entreprise que la coordination doit être assurée.

A/ La sûreté : une problématique qui concerne aussi les autres activités

L'activité TER qui fait l'objet de cette démarche qualité n'est pas la seule à utiliser les gares et les points d'arrêts de Rhône-Alpes : des trains Grandes Lignes comme les trains Corail ou les TGV s'arrêtent eux aussi dans certaines gares régionales. L'activité TER n'est pas non plus la seule à être présente dans les bâtiments situés dans l'environnement immédiat des gares : l'activité Fret occupe de nombreux bâtiments à proximité des espaces accessibles aux voyageurs et pouvant procurer un sentiment d'insécurité, du fait du mauvais état ou de l'état d'abandon de certains.

La problématique sûreté est donc traitée par un pôle sûreté, transverse à toutes les activités. Ce pôle est, de par l'organisation interne de l'entreprise, régionalisé : chaque région SNCF est dotée d'un tel dispositif. Celui de la région de Lyon est intégré dans le pôle Développement Pilotage de la Direction Régionale¹².

L'existence de deux régions SNCF sur le territoire de Rhône-Alpes (la région de Lyon et la région de Chambéry) n'est pas sans poser de difficultés organisationnelles pour diriger la sûreté. En effet le Conseil Régional travaille en général avec les agents SNCF de la DTER, situés à Lyon. L'activité TER est pilotée par le Directeur d'Activité TER (DATER) et l'ensemble de l'activité est localisé à Lyon. Seul un pôle Alpes est situé à Chambéry afin de permettre à l'activité d'être proche du terrain sur tout le territoire. Ce pôle Alpes dépend de l'activité TER.

Le Délégué Régional Sûreté (DRS) quant à lui, n'a pour compétence que l'action sur le territoire de sa région. Le Conseil Régional doit donc s'assurer que les actions définies dans la convention de service TER sont bien appliquées dans les deux régions. Il peut être amené à signer un plan d'actions en terme de sûreté dans chacune des régions. Toutefois, le DRS de Lyon travaille avec

¹² L'organigramme régional est disponible en annexe n°1

le responsable sûreté de Chambéry pour apporter, dans la mesure du possible, une réponse commune au Conseil Régional, notamment pour ce qui concerne l'activité TER.

Le pôle sûreté doit bien sûr s'intégrer dans la démarche nationale de l'entreprise qui a mené des actions visant à améliorer la sûreté dans le transport ferroviaire. Il existe notamment un système de télésurveillance pourvu d'un centre de concentration des alertes : CTS (Centre de Télésurveillance), et d'une police ferroviaire composée principalement de brigades d'intervention : SUGE (Sûreté Générale). L'entreprise a également mis en place un système de recueil des incidents constatés : la base de données CEZAR, qui peut s'avérer un outil utile pour évaluer le niveau de sûreté des gares. Toutes ces structures sont utilisées par l'activité TER, cette dernière n'ayant pas la possibilité de les faire évoluer puisqu'il revient aux autres activités de décider de leur avenir.

Le pôle sûreté de la région de Lyon ainsi que celui de la région de Chambéry ont signé un protocole d'accord avec le Conseil Régional précisant les engagements de chacun, en terme de sûreté dans les gares et dans les trains. Ce protocole, assorti d'un plan d'actions, a été signé par la Direction Régionale de la SNCF avec le Conseil régional, en dehors du cadre de la convention de service TER. L'activité TER qui élabore le référentiel de service doit donc veiller à ce que son document soit compatible avec ce protocole.

B/ Le protocole d'accord

Dans un contexte de mise en lumière des actes de vandalisme, la sûreté est devenue pour notre société un problème à traiter prioritairement. En effet, de nombreuses plaintes sont déposées chaque année, et de nombreuses dégradations sont constatées. Des atteintes aux personnes, physiques ou verbales, aux dégradations matérielles, les incivilités comme les actes de vandalisme doivent être réprimandés et si possible évités.

Les incivilités, comme le vandalisme touchent la SNCF dans les trains, dans les gares, les points d'arrêts ferroviaires et routiers, et sur les voies. Les incivilités ou atteintes aux personnes sont de deux types : dirigées contre les agents et à travers eux, contre l'Institution ou bien contre les clients. Ces dernières peuvent avoir lieu sur le trajet des personnes lors de leur accès à la gare, pendant leur attente dans la gare ou sur le quai, pendant qu'elles achètent leur titre de transport ou dans le train.

Le vandalisme, ou dégradation du matériel, peut lui aussi concerner les bâtiments de la gare, le matériel l'équipant ou le matériel roulant. Celui-ci peut être dégradé pendant le service ou pendant son remisage.

D'autres problèmes peuvent être considérés comme des problèmes de sûreté, par exemple la fraude et le vol.

Les faits nécessitant une intervention dans le domaine de la sûreté sont donc très variés et de types différents. Les réponses à apporter seront donc complexes car on ne peut trouver une solution « sûreté » valable pour tous les sites et résolvant tous les problèmes. On ne préviendra pas tous les risques avec le même dispositif.

Un protocole a été signé entre la SNCF, et le Conseil Régional dans ce contexte de mise en lumière des actes de vandalisme. Les deux parties s'engagent pour l'occasion à coopérer sur les différents thèmes concernant l'entreprise. Ce protocole¹³ prévoit 19 actions, réparties en quatre chapitres :

- Mieux déployer et coordonner les moyens humains de sécurité en améliorant le partenariat et la connaissance des sites sensibles.
- Sensibiliser les usagers au respect du service de transport régional et dissuader les incivilités et les atteintes aux biens et aux personnes.
- Contribuer à une ambiance sécurisante pour l'utilisateur en assurant la protection et la remise en état rapide des trains et gares du réseau régional.
- Poursuivre la lutte contre la fraude.

Les actions sont détaillées dans le protocole d'accord. Elles sont de trois types :

- Celles qui concernent l'organisation de la production du service, c'est-à-dire la gestion de la présence humaine (gestion du personnel de l'entreprise, gestion de la sous-traitance...).
- Celles qui concernent les aménagements matériels à réaliser dans les gares et sur le matériel roulant.
- Celles qui concernent la coordination des forces mises en places par l'entreprise avec les forces de police et de gendarmerie.

Les actions concernant les aménagements en gares sont celles qui nous seront le plus utiles pour la rédaction du référentiel du service en gares, même si celles dépendant de la gestion de la présence humaine seront prises en compte puisqu'elles concernent aussi le service offert à l'utilisateur. Il s'agit notamment des actions 9, 11 à 14, et 19 (voir le protocole d'accord en annexe n°5).

Nous allons voir maintenant comment, à l'issue de la démarche d'analyse fonctionnelle, nous avons pu caractériser les fonctions du service concernant la sûreté et ainsi poursuivre notre démarche « clients », tout en tenant compte du protocole d'accord signé par l'entreprise.

¹³ Le protocole d'accord est présenté en annexe n°5

C/ La coordination du travail des différents acteurs.

Avant de rédiger la caractérisation de la composante sûreté de notre référentiel de service, nous avons dû clarifier l'organisation et le principe de coordination des différents partenaires que nous avons présentés plus haut.

La figure n°2 présente ce principe de coordination des acteurs. Il a été accepté par les différentes personnes concernées.

Lors de l'aménagement d'un site, que ce soit par suite du constat d'une dégradation, d'une demande de la mairie, ou dans le cadre de remises à niveau d'axes contractualisées avec le Conseil Régional, le conducteur d'opérations représentant la Maîtrise d'Ouvrage TER, a pour mission la réalisation d'un cahier des charges encore appelé « programme d'aménagement ».

Pour cela il doit définir les aménagements qu'il doit faire réaliser pour améliorer le service dans la gare ou dans la halte en question. Il a besoin de deux éléments pour déterminer les aménagements qu'il doit demander :

- D'un diagnostic de l'état actuel,
- D'un référentiel de l'état que l'on souhaite obtenir.

L'aménageur a besoin de ces deux éléments, quelle que soit la composante du service qu'il souhaite traiter (le confort d'attente, l'information des voyageurs, la sûreté,...).

Le référentiel de l'état que l'on souhaite obtenir est le document que nous avons élaboré à la suite de l'analyse fonctionnelle. Il s'agit du référentiel de service, composé de la pyramide des exigences des clients et de la caractérisation du service ».

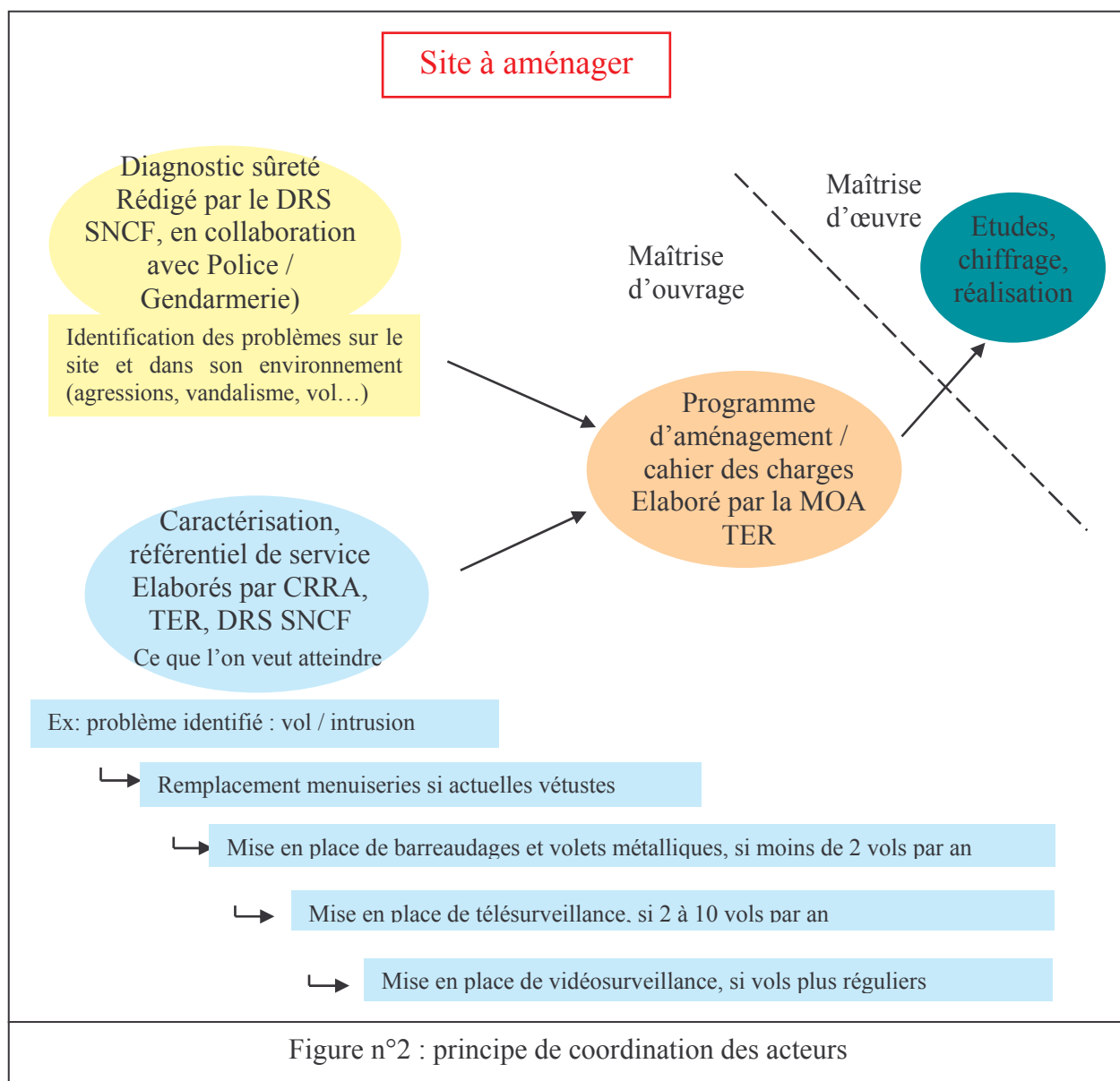
Les informations du référentiel sont donc approuvées par le Conseil Régional, l'aménageur ne peut décider lui même de la qualité de service à obtenir. La caractérisation est rédigée en des termes précis qui ne laissent que peu de place à l'interprétation.

Le diagnostic de l'état actuel ne peut être, de par sa nature, un document défini par le contrat. Il sera donc nécessaire de réaliser pour chaque site, et pour chaque composante du service traitée, un diagnostic de l'état actuel.

L'aménageur peut, dans le cas d'éléments simples comme le confort d'attente ou la présence de l'information aux voyageurs, réaliser ce diagnostic lui-même.

Dans le cas d'une problématique complexe comme la sûreté en gare il peut faire appel au spécialiste sûreté de l'entreprise : le Délégué Régional Sûreté. Ce dernier visite le site, et dresse un diagnostic de l'état actuel en terme de sûreté. Il prend en compte des critères d'origines diverses comme le nombre et le type des faits (dégradations, agressions, incivilités, plaintes) enregistrés dans la base de données de l'entreprise (base de données CEZAR), l'environnement du site (zone urbaine, présence de commerces à proximité...).

Le diagnostic peut également comporter quelques préconisations du spécialiste sûreté.



Une fois le diagnostic de l'état actuel établi, l'aménageur peut le comparer à la situation souhaitée par le référentiel de service. Il déduit les aménagements à réaliser et dresse ainsi un cahier des charges.

Nous montrerons dans le paragraphe suivant que la caractérisation est rédigée très précisément et qu'elle fait appel aux éléments du diagnostic. L'aménageur a ainsi les outils suffisants pour

améliorer la qualité de service, en accord avec l'Autorité Organisatrice, tout en intégrant dans ses aménagements les démarches de l'entreprise, à travers les travaux du Délégué Régional Sûreté.

D/ La caractérisation de la sûreté, du point de vue de l'activité TER.

Les deux éléments fondamentaux de la problématique « sûreté » sont :

- La protection des biens,
- La protection des personnes.

En terme de service, ou de réponse à un besoin, cela se traduit par :

- Offrir aux clients un espace dans lequel ils sont et se sentent en sécurité,
- Offrir aux clients un espace et des installations en bon état, ayant un bon aspect.

Il ne s'agit pas simplement de protéger les installations dans le but de les préserver car ce serait une fonction technique propre au produit ; il s'agit bien de protéger les installations pour qu'elles aient un bon aspect car c'est un besoin des clients que l'on a clairement identifié.

La première fonction¹⁴ est intitulée « Prévenir les risques d'incivilité, d'agression, et de détérioration ».

Nous avons choisi de découper cette fonction en quatre sous fonctions car les critères permettant de la caractériser sont nombreux : les regrouper en quatre sous-fonctions améliore donc la lisibilité de cet item :

- Prévenir la dégradation des biens à l'intérieur du bâtiment voyageurs (façades non comprises) pour assurer leur bon aspect,
- Prévenir les risques d'incivilité et d'agression en protégeant les personnes à l'intérieur du bâtiment voyageurs,
- Prévenir la dégradation des biens à l'extérieur du bâtiment voyageurs (sur les quais et dans l'environnement immédiat),
- Prévenir les risques d'incivilité et d'agression en protégeant les personnes à l'extérieur du bâtiment voyageurs (sur les quais et dans l'environnement immédiat).

Concernant la prévention de la dégradation des biens à l'intérieur du bâtiment voyageurs, plusieurs réponses sont possibles. Elles peuvent être d'ordre technique comme par exemple la mise en place d'un système d'alarme, ou dépendre de l'organisation de la présence humaine sur le site.

¹⁴ Le tableau présentant la caractérisation de la composante sûreté est disponible en annexe n°6.

Coordonner l'intervention des forces de police (police municipale, gendarmerie, police ferroviaire) ou de sociétés de gardiennage demande d'associer le Délégué Régional Sûreté de la SNCF car c'est lui qui est habilité pour le faire.

Rappelons que le but de cette caractérisation est de permettre au conducteur d'opération qui s'est vu confier l'aménagement d'une gare ou d'une halte, de faire réaliser les travaux nécessaires à un besoin que les clients considèrent comme essentiel : qu'ils se sentent en sécurité dans l'espace ferroviaire et, dans une moindre mesure, qu'ils le trouvent accueillant parce qu'en bon état.

Nous avons pour cela listé et hiérarchisé les critères participant à l'amélioration de la sûreté et permettant de maintenir les installations en bon état :

- La fermeture du bâtiment voyageurs en dehors de la présence des agents,
- La mise en place de protections physiques contre les intrusions (barreaudages, rideaux métalliques),
- La mise en place de télésurveillance,
- La mise en place de vidéosurveillance.

Pour chaque critère, nous avons précisé *où* le critère était applicable, *quand* il devait être mis en place et *comment* il intervenait dans la protection des biens et des personnes.

Le *comment* nous permet de préciser quels sont les éléments déclencheurs ou les conditions qui doivent être réunies pour que le critère soit mis en œuvre. Ces conditions sont soit des faits (dégradations constatées, plaintes, incivilités...) recensés dans la base de données CEZAR, soit une impression, un sentiment d'insécurité, un élément de l'environnement du site qui imposera l'action.

Chaque cas étant particulier, les réponses à apporter et donc les critères à mettre en œuvre pour satisfaire au mieux le besoin, sont différents pour chaque site. C'est pourquoi le Délégué Régional Sûreté de la SNCF réalise le diagnostic sûreté de chaque site. Le *comment* de la caractérisation permet de préciser quels sont les éléments du diagnostic qui vont déclencher telle ou telle action, tel ou tel aménagement.

L'utilisation combinée du diagnostic du site et de la caractérisation de la composante sûreté doit permettre d'apporter la réponse adaptée au besoin. On évitera ainsi de mettre en place une caméra de vidéosurveillance dans un site où le sentiment d'insécurité vient du manque d'éclairage. Renforcer l'éclairage dans ce cas serait certainement suffisant.

Inversement, il est inutile de mettre en place un dispositif anti-intrusions dans le bâtiment voyageurs si celui-ci est généralement dégradé le jour, pendant les heures d'ouverture. Une caméra de vidéosurveillance peut s'avérer dissuasive et peut également permettre d'identifier les personnes étant la cause des dégradations.

La participation du Délégué Régional Sûreté à la rédaction de la caractérisation de la composante sûreté nous a donc permis de combiner les actions décidées par l'activité TER et le Conseil Régional avec celles décidées par l'ensemble de l'entreprise.

2.2.3/ Un référentiel de service qui intègre les exigences de la norme NF Service et le système de mesure de la performance qualité : l'exemple de la caractérisation de la propreté.

Des démarches de certification du service ont été engagées avant l'élaboration du référentiel. Nos travaux de caractérisation devront donc prendre en compte le fait que l'entreprise souhaite faire certifier son service, ce qui signifie que la caractérisation ne doit donc pas être en contradiction avec les exigences de la norme NF : elle doit évidemment les intégrer.

Par ailleurs, un système d'évaluation de la qualité de service a été contractualisé. Le référentiel de service, dont la finalité est de décrire le service que l'entreprise prétend offrir à ses clients, doit donc proposer un niveau de service conforme aux exigences du système d'évaluation mis en place.

A/ Présentation du système d'évaluation.

La propreté dans les gares, comme la propreté du matériel roulant, fait partie des éléments jugés importants par les clients. La SNCF s'est engagée à fournir semestriellement au Conseil Régional des résultats en matière de propreté.

Des objectifs sont fixés par le Conseil Régional, que la SNCF s'est financièrement engagée à atteindre. L'atteinte des objectifs donne lieu à un bonus, l'inverse entraîne un malus. Les montants des bonus et des malus sont fixés par la convention.

La mesure est réalisée deux fois par an par des enquêteurs observant la propreté des lieux. Notons pour mémoire que d'autres critères sont également observés, comme la présence de l'information ou la disponibilité des équipements : les composantes concernées (non étudiées ici) devront elles aussi être rédigées en conformité avec ce système de mesure.

L'enquêteur dispose, sur le terrain, d'une grille de mesure spécifique au type de gare évaluée. Les éléments observés peuvent en effet varier suivant la taille de la gare (grande gare, gare moyenne, ou point d'arrêt). Cette grille de mesure lui permet de savoir ce qu'il doit observer sur le site étudié et de noter le résultat. Il dispose aussi d'un guide de l'enquêteur, encore appelé « référentiel ». Ce référentiel est moins complet que celui issu de l'analyse fonctionnelle. Il ne concerne que la description des éléments évalués. Il définit précisément les situations conformes et les situations non conformes, de manière à ne laisser aucune possibilité d'interprétation à l'enquêteur. Ainsi, toutes les gares sont « notées » de la même manière, quel que soit l'enquêteur : de cette manière le facteur humain n'influe pas, ce qui est intéressant car cela permet de comparer des situations et d'étudier les évolutions dans le temps.

L'enquêteur dispose également d'un plan d'observation de la gare à mesurer. Chaque gare étant spécifique, il a été nécessaire de dresser un plan d'observation pour chaque gare. Cela contribue

également à la réduction des possibilités d'interprétation de l'enquêteur puisque son plan est adapté à chaque cas.

L'enquêteur doit suivre un plan de charge qui le guide dans son choix des gares à mesurer : un choix aléatoire, mais néanmoins cadré, est réalisé lors de chaque période de mesures. Au total, 50% des gares sont mesurées chaque année.

Ce système de mesure permet donc de déterminer si les situations observées sont conformes ou non. Il permet aussi de signaler l'existence de « situations inacceptables » et ainsi agir immédiatement. La définition de ces « situations inacceptables » est issue de la norme NF Service.

Avant de montrer comment nous avons intégré le référentiel de cet outil de mesure de la performance dans la caractérisation du service répondant aux besoins des clients, nous allons présenter les exigences de la norme NF Service.

B/ Une démarche de certification.

Nous avons vu dans la première partie que l'entreprise avait mis en place une démarche de certification des différents axes ferroviaires de Rhône-Alpes. Le service en gares fait partie des éléments du service de transport régional de voyageur qui est certifié, avec notamment des exigences en terme de propreté des lieux.

Nous allons voir comment la caractérisation intègre les exigences de la norme NF Service. Les exigences de la norme XP X 50 805 de février 2000 sont rappelées dans le règlement de certification NF 235 traitant du service de transport régional et départemental de voyageurs.

La norme traite de différents aspects, elle concerne donc plusieurs composantes du service en gare. Elle concerne également le service à bord des trains :

- l'information aux arrêts et en gare
- l'information à bord des véhicules
- le contact auprès du personnel
- la ponctualité
- le confort en gare
- la disponibilité des équipements
- la propreté et la netteté des gares
- la propreté et la netteté des modules de transport

La norme précise que les espaces suivants doivent être propres et nets :

- hall et salle d'attente
- guichet
- quais
- passerelles et souterrains

Le règlement de certification précise que 80% des voyageurs obtiennent le service de référence, ce qui signifie que 80% des voyageurs doivent estimer que la gare est propre.

Le règlement introduit la notion de situation inacceptable :

- il est inacceptable qu'un client salisse ou endommage ses effets personnels
- il est inacceptable que des immondices ne soient pas nettoyées 2 heures après leur signalement.

La caractérisation de la clé propreté, pour prendre en compte ces éléments, utilise la liste des espaces cités dans la norme pour répondre au questionnement « Où le critère doit-il être présent ? »

La caractérisation reprend également la notion de situation inacceptable pour répondre au questionnement « Comment le critère répond-il aux exigences des clients ? »

C/ Caractérisation de la clé propreté.

Les fonctions de la clé propreté¹⁵ sont au nombre de cinq. Les besoins identifiés en terme de propreté concernent :

- Le bon aspect des installations,
- La propreté des espaces et des installations,
- L'absence de mauvaises odeurs,
- L'absence de graffitis,
- La collecte sélective des déchets.

Il est tout d'abord nécessaire de bien distinguer la finalité des deux premières fonctions. La propreté et le bon aspect des installations sont en effet deux qualités différentes. Un lieu peut être sale mais en bon état, sale et en mauvais état, propre et en bon état, et propre mais en mauvais état.

Ces deux termes ainsi définis, on comprendra bien qu'une installation ayant un bon aspect signifie ici une installation n'étant pas abîmée, ce qui n'est pas lié à la propreté de l'installation.

¹⁵ Le tableau présentant la caractérisation de la composante propreté est disponible en annexe n°7.

L'absence de graffitis peut être considérée comme faisant partie de la fonction concernant la garantie du bon aspect des installations. De la même manière, l'absence de mauvaises odeurs peut être considérée comme faisant partie de la fonction concernant la garantie de la propreté des espaces et des installations. Cependant, ces deux points ont été jugés comme particulièrement sensibles, révélant une attente particulière des clients : c'est pourquoi ils ont tous deux fait l'objet d'une fonction supplémentaire.

La composante propreté est une composante particulière puisqu'elle n'implique pas que des aménagements du site, elle dépend de l'entretien quotidien du site.

Partant du constat qu'un espace ouvert au public et *a fortiori* fréquenté par du public est nécessairement sali. Garantir la propreté des lieux passe évidemment par son nettoyage quotidien. C'est pourquoi pour chaque critère permettant de caractériser une fonction, nous avons distingué deux types d'actions :

- Les actions ponctuelles d'aménagement ou actions de prévention ou encore de réparation importante. Ces actions seront reprises dans le guide d'aménagement des gares car il s'agit souvent de travaux à réaliser.
- Les actions d'entretien quotidien ou actions de réparation légère. Ces actions seront plus difficiles à mettre en œuvre puisqu'elles ne concernent pas l'aménagement des gares. Elles concernent l'organisation du personnel d'entretien, donc la coordination avec les autres établissements : l'activité TER doit pour cela travailler avec eux.

Comme nous l'avons annoncé lors de la présentation de la norme, nous avons introduit une notion nouvelle dans la rédaction de cette composante : celle de **situation inacceptable**. Elle est utilisée dans le règlement de certification de la norme NF Service¹⁶.

Nous reconnaissons en fait ici qu'il est acceptable, et surtout que les clients jugent acceptable, qu'un espace ouvert au public soit sali. Ce qui est inacceptable et qui est jugé comme tel, est bien le fait que des immondices ne soient pas nettoyées 2 heures après signalement.

¹⁶ AFNOR, Règlement de certification n°NF 235

2.2.4/ L'intermodalité et les limites de la méthode.

A/ L'intermodalité : une problématique complexe.

La notion d'intermodalité fait référence au passage d'un mode de transport à un autre. Elle concerne donc une multitude d'acteurs. Parmi les modes les plus courants, on peut citer : un métro, un tramway, une ligne ou un réseau de bus urbains, une ligne ou un réseau d'autocars interurbains, mais également le réseau ferré grandes lignes avec notamment le TGV qui bénéficie parfois d'une infrastructure particulière. Les taxis, la voiture particulière, les deux roues motorisés, voire même les modes doux (Vélo, marche à pieds, rollers,...) constituent également des éléments à prendre en compte dans la gestion de l'intermodalité.

Trois catégories de partenaires peuvent être associés pour la définition des besoins et la caractérisation du service : les clients, quel que soit le(s) mode(s) de transport qu'ils utilisent, l'entreprise exploitant la ligne ou le réseau pour les transports en commun, et l'Autorité Organisatrice du réseau en question.

La définition du service en gare ne peut se faire sans l'association des principaux partenaires. Les clients de la SNCF ont été associés lors de la définition des besoins. Cette consultation est suffisante dans les gares où un seul mode de transport autre que le train est présent sur le site.

En revanche, dans le cas des pôles intermodaux desservis par plusieurs modes de transport autres que le train, des correspondances bus – bus ou bus – métro sont possibles : des clients n'utilisant pas les services de la SNCF.

Dans l'exemple du pôle d'échange de Vaise, une étude¹⁷ montre que seuls 10% des clients fréquentant le pôle d'échange sont clients de la SNCF. Cette proportion est relativement faible car le pôle bénéficie d'un métro qui constitue une armature forte du réseau urbain.

La proportion des clients du pôle d'échange étant aussi clients de la SNCF est plus importante dans le cas de pôles d'échange ne bénéficiant pas de la présence d'un métro. La prise en compte des exigences des clients des autres modes de transport doit cependant être assurée, la démarche suivie pour la caractérisation des autres composantes sera insuffisante.

Les gares concernées par l'intermodalité (sans tenir compte des modes doux qui les concernent toutes) sont nombreuses si l'on considère que toutes les gares desservies par une ligne de bus sont concernées par l'étude de cette problématique. Leur nombre diminue sensiblement si l'on considère que seules sont concernées les gares bénéficiant de la desserte d'un réseau de bus urbain et donc d'un pôle intermodal.

¹⁷ Enquête satisfaction - attentes des usagers du pôle d'échange de la gare de Vaise, DESS TURP, 2003

Des études spécifiques sont menées dans le cadre de Contrats de Plan Etat Région (CPER) pour les principales gares entourées d'un pôle multimodal. 31 gares en Rhône-Alpes ont été retenues.

B/ Quelques éléments de réflexion.

Caractériser la composante intermodalité revient à évaluer les enjeux pour les clients de la SNCF et plus largement les enjeux pour les utilisateurs des transports en commun en matière de transport.

Un premier aspect serait celui de la hiérarchisation des modes de transport. Lors d'un programme d'aménagement d'un pôle multimodal, doit-on favoriser les échanges entre les modes de transport en commun ou doit-on favoriser l'accès au train des automobilistes ?

La figure n°3 donne un exemple d'une hiérarchisation possible entre les modes de transport. Des discussions sont encore en cours à ce jour, et ce schéma n'est pas définitif.

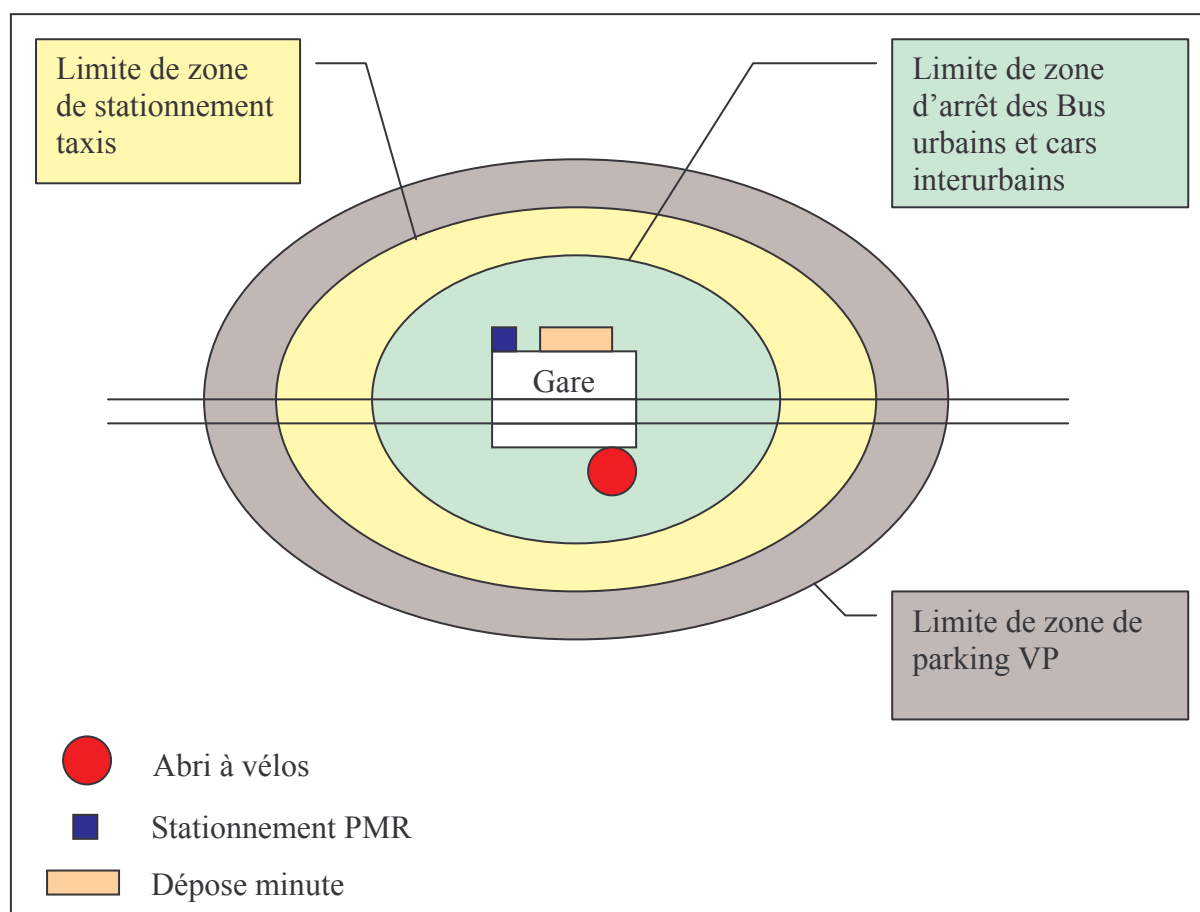


Figure n°3 : hiérarchisation entre les modes de transport.

Les gares concernées par les enjeux de l'intermodalité sont généralement insérées dans un tissu urbain dense. Le périmètre libre autour des gares est souvent restreint et convoité.

De plus, nous travaillons ici sur un espace qui n'appartient pas toujours à la SNCF. Le foncier appartient souvent à Réseau Ferré de France, à la mairie, ou éventuellement aux autres exploitants des transports en commun.

De ce fait, chaque projet est unique et doit être bâti en utilisant l'espace disponible. Nous ne pouvons donc proposer un schéma type d'un pôle d'échange. Les aménageurs ont cependant des choix à faire pour positionner les emplacements réservés aux différents modes de transport, notamment les arrêts de bus et les parkings.

Nous avons donc jugé utile d'intégrer dans notre référentiel de service, des éléments permettant de guider l'aménageur dans ses choix.

Nous avons bien conscience que le thème abordé est complexe car d'autres éléments interviennent pour chaque projet, comme la volonté politique de la ville et les volontés de coopération des différents acteurs (notamment des autorités organisatrices et des exploitants des autres modes de transport en commun).

La caractérisation de la composante intermodalité du référentiel de service et le chapitre du guide d'aménagement concernant ce sujet ont donc pour objectif de proposer des aménagements et des principes d'organisation de l'espace autour de la gare, répondant aux exigences des clients des transports en commun.

La caractérisation de la composante intermodalité¹⁸ donne donc un aperçu des éléments à intégrer dans un projet de pôle d'échanges. L'objectif est de parvenir à préciser les distances maximales que souhaitent parcourir les clients pour trouver tel ou tel élément du pôle.

La figure n°3 favorise les échanges entre les bus urbains ou les autocars interurbains avec le mode ferroviaire. Les parkings des gares étant généralement complets, un problème de stationnement est observé dans la plupart des cas. Nous avons donc pris le parti de favoriser le rabattement sur les gares par les modes doux et par les transports en commun.

Pour cela, nous préconisons le positionnement des abris ou consignes pour vélos sur le parvis de la gare, à proximité d'un accès aux quais.

Les abris peuvent être implantés dans le cas des gares où les problèmes de sûreté sont rares. Les consignes, plus onéreuses, sont plus difficiles d'utilisation mais plus rassurantes pour celui qui n'hésitera pas à laisser son vélo.

Le dimensionnement des abris et/ou des consignes tient compte des enquêtes clientèle TER. Ces enquêtes donnent notamment le mode de rabattement actuel des clients. Il tient compte aussi de ceux qui montent dans le train avec leur vélo. Nous proposons de leur faciliter l'accès aux quais.

¹⁸ Le projet de caractérisation de la composante intermodalité est disponible en annexe n°8

Nous voulons aussi favoriser les échanges en positionnant les arrêts de bus des lignes urbaines et les arrêts d'autocars des lignes interurbaines le plus près possible de la gare, avant les aires de stationnement pour taxis et les parkings pour les voitures particulières.

Ce choix favorise l'usage des transports en commun et l'usage des modes doux. Ce choix est compatible avec la majorité des Plans de Déplacements Urbains (PDU) qui visent à limiter l'usage de la voiture.

Nous proposons également de prévoir une aire de dépose minute à proximité d'un des accès de la gare. Favoriser la dépose minute permet de faciliter le co-voiturage et ainsi de réduire le stationnement devant la gare.

Les places de stationnement pour les voitures particulières viennent donc après les aires réservées aux transports en commun et aux taxis.

L'aspect stationnement, organisation de l'espace et hiérarchisation entre les modes de transport n'est pas le seul en rapport avec l'intermodalité.

Favoriser l'usage des transports en commun passe aussi par l'aménagement de la structure d'accueil.

Nous préconisons notamment la mise en place d'un point d'accueil unique auprès duquel les clients des transports en commun pourront trouver toutes les informations dont ils ont besoin, telles que les horaires de tous les modes de transport, les correspondances possibles, le meilleur choix possible en terme d'itinéraire.

Faciliter le passage d'un mode de transport à un autre signifie aussi également qu'il faut mettre en place la signalétique nécessaire pour que les clients se repèrent plus facilement.

On pourra notamment reprendre l'idée qui a été testée à Charbonnières-les-Bains : la différenciation des cheminements grâce à l'utilisation de lampes spécifiques à chaque cheminement. Cet exemple sera présenté dans la troisième partie de ce mémoire.

Ce qu'il faut retenir :

- Le référentiel de service se présente sous la forme d'une pyramide des exigences des clients et d'un tableau présentant la caractérisation de chaque composante du service,
- Le référentiel de service a été établi à l'issue d'une approche fonctionnelle, c'est-à-dire à l'issue d'une approche clients,
- Ce document est partagé par le Conseil Régional et par la DTER,
- Il est intégré dans la politique globale de l'entreprise et est compatible avec son mode de fonctionnement,
- Le référentiel de service est conforme aux exigences de la norme NF Service et est compatible avec le système d'évaluation de la performance qualité.
- La problématique de l'intermodalité nécessite souvent une approche plus globale que celle du référentiel de service de l'entreprise SNCF.

* *
*

3/ Le guide d'aménagement des gares : outil de travail ou support de communication ?

3.1/ Pourquoi un guide d'aménagement des gares ?

3.1.1/ Les faiblesses du référentiel.

Le référentiel de service, tel que nous l'avons présenté dans la partie 2, est une base de travail complète qui décrit le service dans son intégralité. Chaque tableau présente bien tous les critères que l'on prétend offrir aux clients pour répondre à leurs besoins et ainsi améliorer leur satisfaction.

Nous avons vu tout d'abord que les tableaux précisent « où », « quand », et « comment » chaque critère devait être implanté dans la gare, ce qui est suffisant pour décrire le service et montrer comment il répond aux besoins. En revanche les tableaux de la caractérisation ne précisent pas, lorsqu'on veut aménager un espace de la gare tel qu'un accès ou un quai, la liste des critères que l'on doit implanter dans cet espace.

Nous avons vu qu'une des attentes des conducteurs d'opérations chargés d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage était celle d'un document résumant les aménagements qu'ils doivent réaliser, ou les équipements qu'ils doivent installer, pour rester dans une cohérence et une logique d'aménagements des gares TER.

La nécessité s'est donc rapidement fait sentir, de créer un document complémentaire au référentiel de service, comme un référentiel d'aménagement.

Enfin, le référentiel de service n'est pas un document communiquant car sa lecture n'est pas aisée pour celui qui n'a pas participé à son élaboration.

La présentation du référentiel, sous la forme d'une pyramide des composantes du service renvoyant à un tableau pour la lecture complète de chaque composante caractérisée n'est pas simple. La lecture de chaque tableau est également assez complexe puisque elle combine l'entrée par la typologie, l'entrée par fonctions puis par critères, et la déclinaison de chaque critère en « où », « quand », « comment ».

Or nous avons besoin de communiquer les résultats de cette caractérisation, notamment aux élus. Nous devons leur prouver que ce qui est écrit dans les tableaux de la caractérisation est pertinent, et surtout que le résultat sera bien celui qu'ils ont défini dans leur politique.

Ces tableaux sont aussi difficilement exploitables par les techniciens de l'agence gare du Conseil Régional qui n'ont pas participé à leur élaboration. Nous devons également leur fournir un

document plus lisible qui résume mieux les dispositions préconisées par le référentiel de service, afin qu'ils l'adoptent.

Nous avons besoin de communiquer également avec les autres entités de l'entreprise, comme les établissements gérant le foncier et les bâtiments, ainsi que l'établissement exploitant le service en gare.

3.1.2/ Le guide d'aménagement : pour décrire le service autrement.

Les faiblesses du référentiel posées, il apparaît nettement la nécessité d'un nouveau document venant compléter le premier.

Ce deuxième document doit répondre à deux objectifs :

- représenter avec des schémas les préconisations du référentiel de service. Il s'agit en fait de sa traduction en images. La SNCF se dote ainsi d'un document plus communiquant.
- proposer un outil facilement exploitable par les aménageurs. Il est en effet nécessaire qu'ils puissent avoir rapidement le résumé clair et concis de l'ensemble des éléments qu'ils doivent trouver sur le site qu'ils aménagent, sans qu'il y ait d'interprétations personnelles.

Le guide comprend trois parties : la description des aménagements, le lien avec le système d'évaluation de la qualité, et le lien avec le référentiel de service et le niveau de service souhaité.

La partie « aménagement »

La partie « aménagement » du guide a pour objectifs de montrer, à l'aide d'un plan type de gare, comment doivent être implantés les équipements sur le site et à ses abords.

L'observation des flux de la clientèle dans les gares a permis d'identifier trois cheminements clients :

- le cheminement direct : c'est le cheminement emprunté par les clients munis d'un titre de transport avant leur arrivée dans la gare et se rendant directement sur le quai.
- le cheminement de « préparation au voyage » : c'est le cheminement effectué par les clients ayant besoin de se renseigner sur les horaires ou sur leur trajet, et qui ont besoin d'acheter leur titre de transport.

- le cheminement « d'attente et de consommation » : il s'agit du cheminement suivi par les clients arrivés en avance à la gare. Ceux là seront particulièrement réceptifs à la qualité de l'accueil.

Les choix de positionnement des équipements ont été réalisés sur la base de l'étude de ces trois cheminements. Les résultats de l'analyse fonctionnelle et de la caractérisation du service ont été déclinés pour chaque cheminement, c'est-à-dire pour chaque espace traversé par les clients.

La figure n°4 montre les trois types de cheminements des clients à l'intérieur du bâtiment voyageurs.

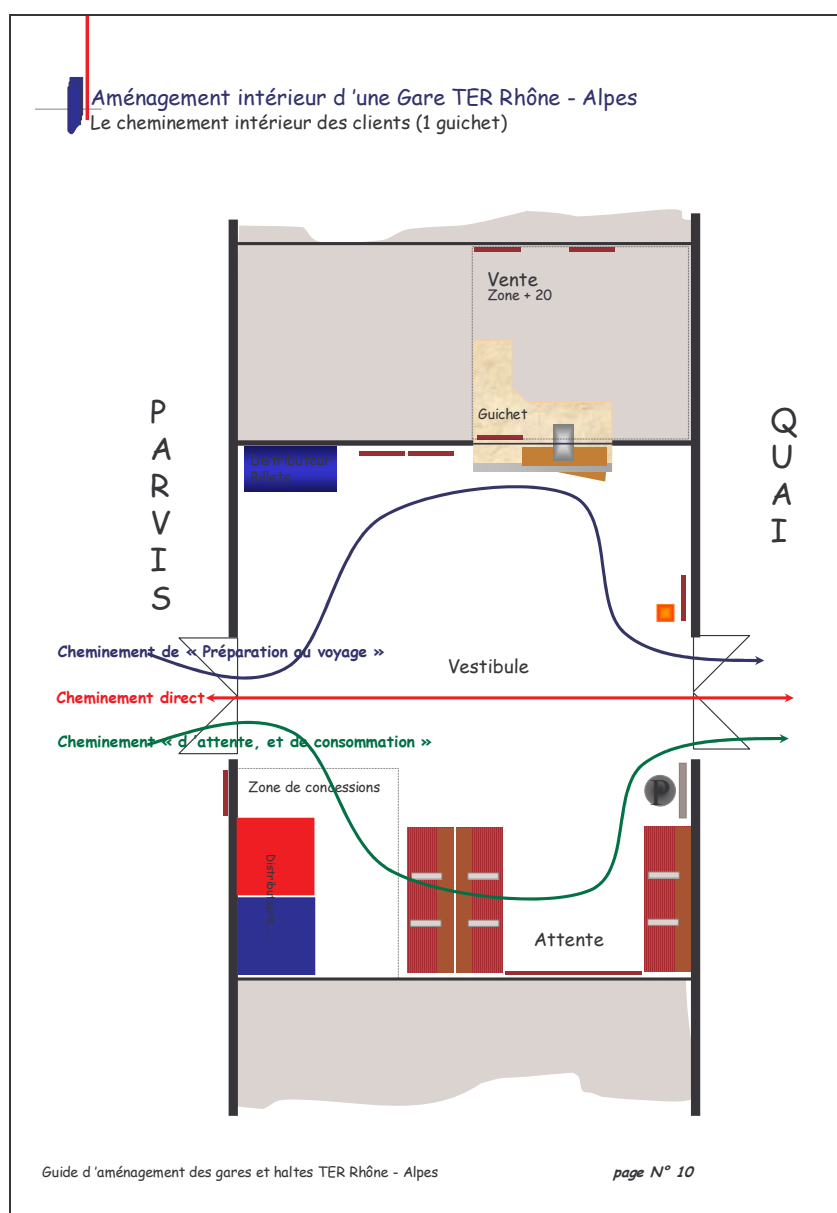


Figure n°4 : extrait du guide d'aménagement, la salle d'attente.

Le but est que les clients trouvent sur leur cheminement les informations et les équipements dont ils ont besoin, si possible dans l'ordre. Pour cela, il a été nécessaire de hiérarchiser l'information pour l'ordonner et la positionner aux bons endroits.

Par exemple, le client effectuant un cheminement de « préparation au voyage » a besoin de trouver dans l'ordre les informations conjoncturelles sur le service, les fiches horaires puis les horaires d'ouverture du guichet. Doivent suivre alors le guichet ou le distributeur de billets, et enfin le composteur. Il n'a pas besoin d'information publicitaire venant surcharger l'affichage et rendant plus difficile la lecture des informations « utiles ».

En revanche, le client effectuant un cheminement d'attente et de consommation souhaitera trouver des informations sur les services annexes proposés par la SNCF, sur les services locaux, ou les commerces à proximité, les événements dans la ville. Cet endroit pourra alors accueillir de la publicité pour l'entreprise et un distributeur de friandises. Il s'agit d'un lieu d'attente et de détente.

La diversité des espaces au sein d'une même gare fait que l'information et les équipements, qui peuvent s'avérer utiles s'ils sont bien placés, peuvent également être inutiles, voire perturbants pour les clients s'ils se trouvent mal positionnés.

Le guide propose donc un schéma, par type d'espace qui permet de montrer, à l'aide d'un plan type, quels sont les équipements à prévoir (support d'information, appareil de distribution ou de validation, banc, abris, éclairage, horloge,...) et le type d'information présentée sur le support. Cette dernière information est nécessaire pour prévoir la taille du support.

La figure n°5 montre une page du guide d'aménagement des gares. Cette page est celle qui présente le schéma type d'un accès complémentaire ou de l'accès à une halte ferroviaire.

Un accès complémentaire est un accès qui permet de passer directement du parvis de la gare ou de la rue aux quais. On parlera également d'accès identifié ou d'accès aménagé, en opposition aux accès sauvages qui existent encore. Il existe trois catégories d'accès complémentaires :

- **Les accès où les clients trouvent un distributeur de billets régionaux et un composteur.**
Ce type d'accès est aménagé dans les gares où le guichet n'est pas ouvert en permanence, mais où le schéma de distribution prévoit une distribution permanente. Ils sont aussi aménagés dans les gares fortement fréquentées pour limiter les problèmes d'affluence au guichet.

- **Les accès où les clients trouvent seulement un composteur de billets.** Ce type d'accès est utilisé dans les gares équipées d'un guichet où la distribution n'a pas été définie comme permanente. Ils sont aussi aménagés comme second accès dans les gares qui comportent d'autres entrées.
- **Les accès où aucun appareil n'est mis à la disposition des clients.** Ce type d'accès est aménagé dans les gares qui comportent de nombreux accès et qui sont fréquentées par un faible nombre de clients. Les appareils sont alors positionnés sur le quai ou dans le bâtiment voyageurs s'il est ouvert en permanence. Certaines haltes peu fréquentées ne possèdent qu'un accès aménagé de la sorte : le déploiement de la billettique devrait limiter le nombre d'accès non équipés puisque la caractérisation précise que tous les sites doivent être équipés d'au moins un appareil.

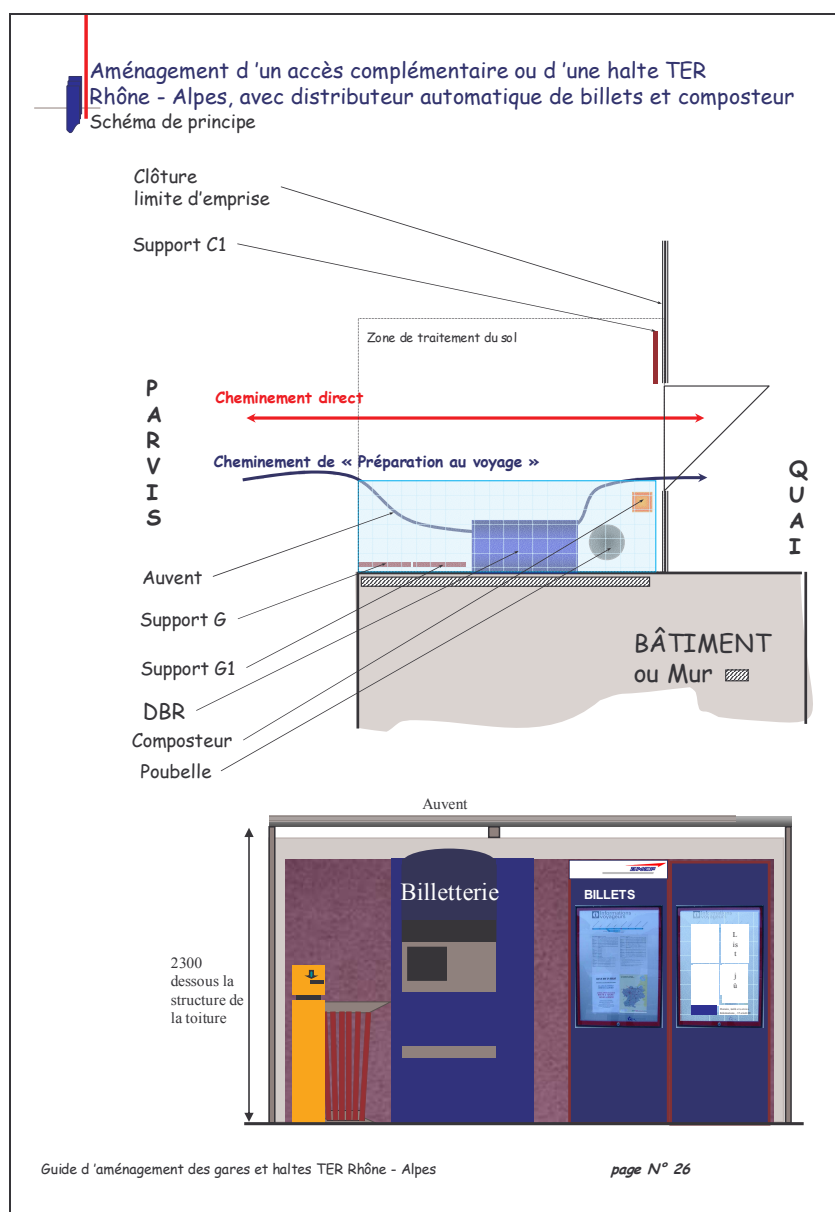


Figure n°5 : extrait du guide d'aménagement, un accès complémentaire.

On trouve sur ce schéma toutes les informations utiles pour comprendre comment doit être aménagé un accès complémentaire avec distributeur automatique de billets.

Les supports d'information sont numérotés et renvoient aux pages du guide correspondantes. Ces pages détaillent l'information qui doit apparaître sur les supports.

Chaque espace de la gare (accès, lieu d'attente, quai,...) est donc représenté schématiquement sur une fiche. **Cette fiche est la synthèse de l'ensemble des tableaux de caractérisation des composantes du service, ce qui en fait un document exploitable par les aménageurs.**

Ainsi, les clients trouveront sur leur trajet dans la gare tout ce dont ils ont besoin, dans l'ordre de leurs attentes. Cette démarche est bien le reflet d'une approche « clients ».

La partie « mesure de la qualité »

Cette partie du guide montre que l'entreprise souhaite mettre en place un pilotage par la qualité. Elle permet de rappeler les enjeux, en présentant ce qui est mesuré et comment la mesure est effectuée.

Nous rappelons ainsi qu'il est possible de mesurer la qualité du service offert dans une gare, de manière simple et concrète, pour savoir si celle-ci répond aux objectifs de confort, d'information au voyageur, de propreté.

Il est précisé que le système de mesure mis en œuvre est proposé par la SNCF et validé par le Conseil Régional.

Enfin, une présentation d'un plan d'observation et du guide de l'enquêteur permet de montrer que le système de mesure est basé sur la vision qu'a le voyageur de la gare en fonction de son déplacement logique (ou cheminement logique) dans la gare, depuis les abords jusqu'au quai en passant par le bâtiment voyageurs lorsqu'il existe.

La cohérence entre la description des aménagements de la première partie du guide, et le système de mesure de la performance qualité est assurée par l'utilisation d'une trame commune : le déplacement ou le cheminement logique du voyageur dans la gare.

De ce fait, tous les projets d'aménagement bâtis à partir du guide d'aménagement sont plus faciles à justifier puisqu'ils sont reliés systématiquement à des critères de mesure de la qualité du service.

✚ La partie « caractérisation des fonctions et définition d'un niveau de service »

La partie « aménagement » du guide n'est pas suffisante bien qu'elle décrive l'exhaustivité des aménagements à réaliser sur chaque site et plus précisément dans chaque espace du site.

Toutes les gares sont en effet différentes, et les cas particuliers sont nombreux car toutes les gares ne sont pas autant fréquentées, et pas pour les mêmes motifs : les attentes sont donc différentes. De plus, toutes les gares ne sont pas équipées de la même manière et toutes ne sont pas dans le même état. L'environnement joue et varie aussi beaucoup suivant les sites.

Il reste, de ce fait, à l'aménageur, une part d'interprétation des préconisations du guide relativement importante. Il doit adapter les résultats du référentiel à chaque site, en s'inspirant du niveau de service souhaité. Il doit notamment, pour chaque critère, évaluer sa pertinence sur chaque site.

L'aménageur a donc besoin de consulter le référentiel de service (la pyramide des exigences clients et les tableaux de caractérisation de chaque composante) pour connaître le niveau de service souhaité. Cela lui permet de se rappeler comment le guide a été élaboré, il peut ainsi l'adapter à chaque situation et l'utiliser à bon escient.

Notons que le choix d'ajouter le référentiel de service dans le guide d'aménagement était nécessaire pour intégrer véritablement ce guide dans la démarche qualité et le relier à l'approche clients.

Ce choix fait de ce guide un document de référence légitime qui permet de justifier les choix que l'aménageur peut être amené à faire. Ce guide est un document partagé par l'Autorité Organisatrice et par l'exploitant.

Nous allons maintenant prendre deux exemple : les gares de Charbonnières-les-Bains et de la Verpillière. Ces deux gares ont fait l'objet de tests du référentiel de service et du guide d'aménagement des gares. Elles ont aussi permis les faire évoluer.

3.2/ Deux exemples d'aménagements pilotés par la qualité.

3.2.1/ L'accueil à Charbonnières-les-Bains (Rhône)

A/ Une gare test pour montrer ce que préconise le référentiel de service

Deux zones de la gare de Charbonnières-les-Bains ont fait l'objet d'aménagements réalisés à partir du guide d'aménagement, c'est-à-dire en appliquant le référentiel de service : l'accès complémentaire et l'intérieur du bâtiment voyageurs. Les travaux ont été réalisés d'après les trois premières composantes de la pyramide du service : le confort d'attente, l'accueil, et l'information des clients.

L'équipe qui a rédigé ces trois composantes avait besoin de montrer ce qu'elles signifiaient, pour qu'elles puissent être validées par le groupe de suivi de l'activité TER.

La réalisation de cette gare test a également aidé à la rédaction du guide d'aménagement des gares.

🚦 L'accès complémentaire



Figure n°6 : l'accès complémentaire de la gare avant les travaux.

Figure n°7 : l'accès complémentaire de la gare après les travaux.



L'accès complémentaire permet de pénétrer sur les quais lorsque le bâtiment voyageurs est fermé. La présentation du guide d'aménagement a montré qu'il existait trois configurations d'accès secondaires. La politique de distribution définie par le pôle Marketing prévoit que la distribution des titres de transport soit permanente à Charbonnières-les-Bains. Le guichet de vente à l'intérieur du bâtiment voyageurs n'étant pas ouvert du premier au dernier train, l'accès complémentaire doit être équipé d'un composteur et d'un distributeur de billets.

Nous voyons sur la figure n°7 que les aménagements qui ont été réalisés correspondent exactement au schéma du guide. L'aménageur a utilisé le guide pour programmer ses travaux.

✚ L'intérieur du bâtiment voyageurs.

L'intérieur du bâtiment voyageurs a fait l'objet d'une remise à neuf complète.

Il a été décidé de soigner l'éclairage pour que les clients identifient bien le cheminement qu'ils doivent suivre.



Figure n°8 :
l'information dans la
salle d'attente

Figure n°9 :
l'information à côté du
guichet



L'éclairage a fait l'objet d'un traitement particulier, puisque des lampes différentes ont été utilisées pour chaque cheminement, afin que les clients les identifient bien. Il est possible de varier l'intensité, la teinte, le type et l'orientation de l'ampoule. Les clients se repèrent ainsi plus facilement dans la gare.

B/ Un résultat convaincant

Le résultat a été positif puisque l'opération a été jugée réussie par l'ensemble des acteurs du TER et par les clients.

Le retour d'expérience, par le personnel présent en gare, montre que les clients sont globalement satisfaits de la rénovation de la gare de Charbonnières. Leurs besoins en termes d'accueil et de confort d'attente semblent comblés, puisqu'ils ont déclaré que la gare était maintenant agréable. Nous avons aussi répondu à leurs attentes en terme d'information puisqu'ils trouvent que l'affichage est plus clair qu'avant et que l'on repère beaucoup plus facilement l'information dont on a besoin.

L'approche clients a donc été efficace puisque nous avons amélioré leur satisfaction. Le référentiel de service peut donc être utilisé pour rénover les autres gares du réseau TER. Cette approche est donc à transposer aux autres gares, notamment à celles de plus grande importance.

Concernant les élus et les techniciens du Conseil Régional, il s'agissait de proposer un test « in situ » pour leur montrer ce que signifiaient les préconisations du référentiel de service et du guide d'aménagement. L'entreprise avait besoin de montrer pour convaincre.

Là aussi l'opération a été une réussite puisque c'est la visite de la gare ainsi rénovée qui a poussé le Conseil Régional à valider les trois composantes caractérisées. Le référentiel de service est maintenant partagé grâce à cette gare test.

3.2.2/ Le confort d'attente à la Verpillière.

A/ Un aménagement pertinent

Voici tout d'abord quelques éléments de réflexion, qui nous ont convaincu de l'intérêt de l'utilisation de la caractérisation du service.

Suite à des plaintes récurrentes des clients, concernant le confort d'attente en gare de la Verpillière, il a été décidé de réaliser des travaux pour l'améliorer.

Le problème principal était alors le manque de sièges ; les clients attendaient debout, et bien souvent sous la pluie.

L'entreprise a donc décidé de rénover le bâtiment voyageurs, en agrandissant notamment la salle d'attente. Cette opération de grande envergure aurait permis d'offrir aux clients un bâtiment rénové, comportant une surface d'attente confortable, suffisante pour abriter tous les clients utilisateurs de la gare.

Seulement cette étude proposant un projet presque parfait n'avait pas pris en compte un détail : la majorité des clients n'attend pas dans le bâtiment voyageurs implanté sur le quai en direction de Grenoble ; ils attendent sur le quai en direction de Lyon.

Les études marketing et les comptages TER montrent en effet que la majorité des clients qui monte en gare de la Verpillière se rend à Lyon. Ils attendent donc, pour beaucoup, le train le matin sur le quai en direction de Lyon. Ils utilisent le quai en direction de Grenoble le soir en descendant du train et n'ont donc pas, pour la plupart d'entre eux à attendre.

La rédaction de la composante « confort d'attente » a permis de réaliser qu'il était primordial, pour la réussite de tout projet d'aménagement d'une gare, d'identifier au préalable **le quai principal départ**, c'est-à-dire le quai où attend la majorité des clients.

Notons qu'il n'y a pas, dans certains cas, de quai principal départ. Il s'agit des gares situées à la fois dans les aires d'attraction de deux agglomérations, ce qui est plutôt rare.

B/ Une gare test qui a convaincu

L'alternative proposée par la caractérisation

Le guide d'aménagement définit au préalable la combinatoire des configurations les plus répandues sur Rhône-Alpes. La figure n°10 présente un extrait de cette combinatoire.

Celle-ci incite l'aménageur ou le conducteur d'opérations à s'interroger sur le cas étudié.

L'analyse des comptages TER de la gare de la Verpillière a permis de remarquer que le quai principal « départs » était le quai opposé au bâtiment voyageurs. L'utilisation du guide a donc permis à l'aménageur de comprendre qu'il lui fallait faire construire un abri sur le quai opposé, plutôt que d'augmenter la superficie de l'attente dans bâtiment.

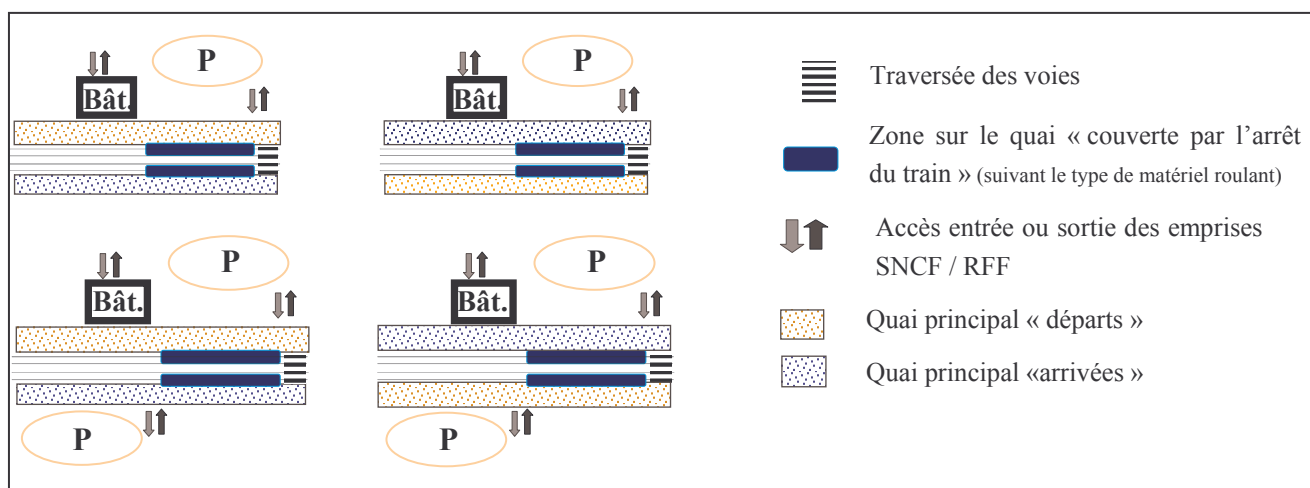


Figure n°10 : extrait de la combinatoire des gares en Rhône-Alpes.

La caractérisation a permis de déterminer la surface des abris, grâce à l'emploi d'une formule simple qui a l'avantage de proposer une règle incontestable. Elle est composée de quatre points :

1) Détermination de la surface au sol nécessaire à l'attente des voyageurs.

Le niveau de service souhaité implique que tous les voyageurs peuvent attendre sur une surface nette, c'est-à-dire une surface propre sans gravillons (en enrobé ou en béton).

La surface nécessaire à une personne a été estimée à 1m².

Les comptages TER d'octobre 2003 donnent : 150 personnes montent dans le train le plus chargé, un Jour Ouvrable de Base.

La surface minimale au sol qui devra être traitée pour accueillir convenablement les clients est de 150m².

2) Détermination de la surface abritée de la pluie et du soleil.

Le niveau de service défini par la caractérisation prévoit que 80% des clients peuvent bénéficier d'un espace d'attente abrité du soleil et de la pluie.

La surface abritée du soleil et de la pluie doit ainsi mesurer $80\% * 150 = 120 \text{ m}^2$.

L'aménageur prévoit un abri ayant une toiture de 120 m².

3) Détermination de la surface abritée du vent.

La caractérisation précise alors que 20% de la surface abritée du soleil et de la pluie doivent également être abrités du vent. On parle de la surface abritée tempérée.

$$20\% * 120 = 24 \text{ m}^2.$$

L'aménageur prévoit alors des panneaux vitrés verticaux permettant de fermer 25 m² sous la toiture dimensionnée à l'étape N°2

4) Détermination du nombre de sièges.

Il a été souhaité, lors de la définition du niveau de service, que 15% des voyageurs montant dans le train le plus chargé puissent s'asseoir.

$$15\% * 150 = 22 \text{ personnes.}$$

L'aménageur prévoit donc d'installer 7 banquettes de 3 places qui offrent 21 places.

Parmi ces 21 places, 80% d'entre elles doivent être abritées du soleil et de la pluie, ce qui fait 18 places, soit 6 banquettes.

Enfin, 20% des 18 places abritées de la pluie doivent être aussi abritées du vent, soit une banquette de trois places.

L'exemple de ce calcul relativement simple, utilisant une règle approuvée par l'ensemble des acteurs montre **qu'à travers le référentiel de service et le guide d'aménagement des gares, la DTER a produit un document qui s'avère être un véritable outil au service des aménageurs ; document qui permet de rendre compte aux élus et aux techniciens du Conseil Régional du niveau de service que la SNCF souhaite offrir aux clients.**

La réalisation des aménagements à la Verpillière a permis de valider la règle énoncée par la caractérisation car il a été prouvé aux techniciens du Conseil Régional et à l'ensemble de nos interlocuteurs qu'elle était tout à fait pertinente. Sans cet exemple, la règle n'aurait peut-être pas encore été validée.

Le guide d'aménagement introduit également une réflexion sur les différentes zones du quai à équiper. Cette réflexion a permis d'implanter les abris dimensionnés ci-dessus, aux endroits où les clients en ont besoin. Là encore, le guide est le reflet d'une approche « clients » puisqu'il favorise le positionnement des équipements là où ils en ont besoin.

On distingue :

- la zone couverte par l'arrêt du train (la zone où les clients doivent attendre pour monter dans le train),
- la zone de cheminement piéton (la zone qu'empruntent les clients pour aller de l'entrée de la gare, jusqu'à la zone d'arrêt du train),
- la zone libre (la zone à laquelle les voyageurs n'ont pas besoin d'accéder, ni pour sortir de la gare ni pour monter dans le train).

Les équipements positionnés sur le quai ne seront pas les mêmes suivant la zone du quai. Ainsi, il a été estimé que les clients souhaitaient trouver des sièges et des abris dans la zone couverte par l'arrêt du train. Les sièges deviennent inutiles dans la zone de cheminement piéton qui peut cependant être abritée.

De la même manière la signalétique de jalonnement (indiquant les sorties, les directions de la voie, la présence d'autres services) doit se trouver dans la zone d'arrêt du train et dans la zone de cheminement. Elle est inutile dans la zone libre. En revanche, la signalétique d'identification du nom de la gare doit être présente également dans la zone dite libre puisqu'elle permet aux clients étant dans le train de préparer leur descente du train avant son arrêt complet.

Toutes ces précisions portant sur le positionnement des équipements ont été établies lors de la démarche d'analyse fonctionnelle. **C'est bien la caractérisation du service qui a permis de définir le niveau de service que l'on souhaite offrir.**

Le guide d'aménagement permet quant à lui d'illustrer à l'aide de graphiques le niveau de service ainsi défini pour chaque espace. Il s'agit bien à la fois d'**un outil de travail permettant de programmer des aménagements pertinents** qui seront appréciés par les clients, et d'**un outil permettant de communiquer**, notamment aux élus, **les choix qu'ont fait ensemble l'entreprise et l'agence gare du Conseil Régional.**

🚦 Un guide qui a fait ses preuves

L'utilisation du guide d'aménagement, et ainsi du référentiel de service a permis d'éviter l'erreur qui a failli être commise à la Verpillière.

Les conducteurs d'opérations qui ont choisi et dimensionné les équipements à installer à la Verpillière sont satisfaits de l'apport du guide lors de la programmation de leurs travaux et se le sont appropriés.

Les clients sont satisfaits des aménagements qui ont été désormais réalisés pour eux, à la suite de l'étude de leurs besoins.

Les techniciens du Conseil Régional ont accepté la nouvelle méthode de communication de la SNCF, puisqu'ils ont validé les premiers éléments du référentiel de service après avoir lu le document communiquant et visité les gares test.



Figure n°11 : vue du quai direction Lyon.

Figure n°12 : vue des abris du quai direction Lyon.



La figure n°11 est une vue du quai « direction Lyon » qui est le quai « principal, départs », en face du bâtiment voyageurs. Ce quai peut désormais abriter les clients qui attendent le train pour Lyon.

La figure n°12 est une vue des abris permettant aux clients de se protéger du soleil, de la pluie et du vent. On peut voir aussi les bancs, dimensionnés grâce à la composante confort de la caractérisation ainsi qu'un panneau d'information.

Le guide d'aménagement a donc été, dans le cas de la gare de la Verpillière, un apport très apprécié. Il est désormais très utilisé par les équipes de maîtrise d'œuvre et de maîtrise d'ouvrage : il est maintenant considéré comme un document de référence.

L'intérêt d'un tel document vient du fait qu'il est facilement compréhensible par tous, et surtout qu'il est partagé par l'Autorité Organisatrice et par l'exploitant. C'est avant tout le mode de représentation qui utilise essentiellement des schémas de principes qui en font un document très communiquant.

Nous devons cependant veiller à sa mise à jour, afin de pérenniser ce guide. Le référentiel de service est en effet évolutif, car les attentes des clients changent, et les volontés politiques aussi. La première mise à jour intégrera les quatre composantes du service nouvellement caractérisées : la distribution – validation, la sûreté, la propreté, et l'intermodalité.

Le retour d'expérience laissera peut-être apparaître des faiblesses dans les aménagements réalisés à partir du guide, il appartiendra à la DTER de les corriger pour renforcer l'intérêt de ce document.

Les limites de la méthode

Il a été nécessaire, à ce niveau, d'intégrer une notion supplémentaire : celle de « situation inacceptable » ou de niveau de service minimum.

Ce complément a été nécessaire pour les gares peu fréquentées, pour lesquelles l'utilisation de la formule donnait une surface abritée plus petite qu'un seul abri.

De la même manière, dans certains cas, l'utilisation de la caractérisation donne un nombre de places assises inférieur au nombre de places proposées par un banc.

Nous avons donc introduit un nombre de places assises, ainsi qu'une surface abritée minimum. On reprend ainsi le niveau de service que nous avons défini et qui stipule que 15% des voyageurs doivent être assis, et nous ajoutons une condition minimum : que 3 places au moins soient offertes.

Ce qu'il faut retenir :

- Le guide d'aménagement est un outil performant au service des agents de l'entreprise SNCF, et de l'agence gare du Conseil Régional. Il constitue un véritable apport lors des programmes de rénovation des gares.
- Il est la traduction des préconisations issues de l'approche clients. Ce document fait partie de la démarche qualité et reflète les attentes des clients.
- C'est un document communiquant qui présente les résultats de l'analyse fonctionnelle. Il peut être considéré comme une synthèse du référentiel de service.
- Les préconisations de ce guide sont partagées par l'Autorité Organisatrice et par l'exploitant.

* *

*

Conclusion

Nous avons souhaité, lors de l'achèvement de cette mission, dresser un bilan de cette démarche pour le moins novatrice. Quelles ont été les réactions des différents partenaires que nous avons rencontrés, comment ont-ils accepté cette démarche ?

Nous proposerons également des idées pour poursuivre cette nouvelle approche. Comment par exemple peut-elle s'intégrer dans le renouvellement de la convention de service ?

Notons tout d'abord que la démarche, bien que novatrice et parfois compliquée, a été plutôt bien appréhendée par l'ensemble des acteurs. L'idée d'adopter une approche « clients » est acceptée par tous les acteurs, convaincus de la nécessité de satisfaire les clients. Tout le monde est donc d'accord pour piloter par la qualité.

Si l'idée de l'approche « clients » a rapidement été souhaitée par tous, la méthode de l'analyse fonctionnelle et de la caractérisation du service a connu plus de réticences. La difficulté venait plus d'une mauvaise compréhension de la méthode ou d'une crainte de la mise en place d'une approche trop complexe qui ferait oublier l'essentiel.

De nombreuses explications, et la prise d'exemples concrets ont souvent permis de montrer le réel apport de la méthode, et de convaincre de la nécessité de l'employer.

Il a été nécessaire tout d'abord de convaincre nos interlocuteurs de l'entreprise, tels que les Délégués Régionaux Sécurité, les responsables du projet billettique et du pôle marketing.

Puis nous avons dû convaincre nos interlocuteurs du Conseil Régional qui n'avaient pas eu connaissance de l'existence de la démarche.

Le bilan de cet exercice de communication sur l'intérêt de l'analyse fonctionnelle et sur la méthodologie à suivre a été très positif, puisque la majorité des acteurs ont adopté la méthodologie proposée. Seule une faible proportion d'entre eux n'ont pas compris l'intérêt de la démarche, il reste donc à les convaincre.

L'accord presque total de la majorité des acteurs nous a permis de poursuivre notre démarche, et de caractériser quatre nouvelles composantes du service.

La démarche de l'analyse fonctionnelle du service en gares, repose bien sur une initiative de l'entreprise. Elle a lieu d'être parce que la DTER a fait le choix de placer les clients au centre de ses préoccupations.

L'élaboration du référentiel de service en concertation avec l'Autorité Organisatrice permet à ce document d'être approuvé par les deux parties, ce qui lui donne toute sa légitimité et sa valeur. Il

permet à la SNCF d'organiser la production du service en partant de cette approche clients. La production du service se traduit notamment par des aménagements dans les gares et points d'arrêts ferroviaires et routiers régionaux. Elle se traduit aussi par une nouvelle organisation des établissements de production : c'est une conséquence du pilotage par la qualité.

Le contrat de Délégation de Service Public qui lie la DTER au Conseil Régional, et qui vise à responsabiliser l'entreprise est une chance pour la SNCF. Elle peut ainsi, comme nous l'avons montré, participer à l'élaboration du référentiel de service, lors d'une démarche commune avec l'Autorité Organisatrice. Une concertation des autres organes de l'entreprise tels que les autres activités, les établissements d'exploitation ou les aménageurs des gares, lors de cette démarche, lui permet de concilier les impératifs liés à l'exécution du service et ceux liés à la définition politique du service.

Cette possibilité pour l'entreprise de définir elle même le référentiel de service lui permet de d'adopter une approche clients. L'approche fonctionnelle que nous avons décrite n'est possible pour l'entreprise que si elle a la charge de participer à la définition du service, c'est pourquoi nous pensons qu'une convention de service qui responsabiliserait moins l'exploitant serait un frein à la démarche qualité.

Remarquons que l'approche clients, donc l'analyse fonctionnelle du service pourrait être menée par l'Autorité Organisatrice seule, donc dans notre cas par le Conseil Régional. Ce serait l'exemple d'un contrat de type régie intéressée.

L'exploitant, représenté par l'activité TER de la SNCF n'aurait plus qu'à exécuter le service. Cette démarche ne nous semble pour l'instant pas souhaitable puisque l'entreprise possède un savoir-faire important, supérieur et complémentaire à celui de l'Autorité Organisatrice. L'entreprise a notamment l'avantage de bien connaître ses clients. La SNCF a donc encore un rôle de conseiller à jouer : elle doit pouvoir rester force de proposition.

Nous proposons maintenant un bilan de ce qu'il reste à faire aux conducteurs d'opérations chargés d'établir les programmes d'aménagement des gares.

L'utilisation du référentiel de service est pour eux un avantage incontestable puisqu'il fixe des règles simples et concrètes proposant des aménagements satisfaisant les clients. Il leur reste toutefois à définir les priorités entre les aménagements préconisés qui peuvent être différentes pour chaque site.

Ils doivent aussi, dans la plupart des cas, arbitrer entre les exigences politiques qui visent à satisfaire les citoyens, également électeurs, et les exigences des clients.

Nous terminerons par une réflexion sur le partage des risques entre l'entreprise et l'Autorité Organisatrice. Nous avons recensé deux risques majeurs :

- Le risque « citoyens », porté par les élus (par le Conseil Régional pour la définition globale de l'offre, et par le maire de chaque ville qui a souvent beaucoup d'influence, parfois légitime sur l'aménagement des gares)
- Le risque « clients », porté par l'entreprise.

L'existence de ces deux risques, et surtout la répartition des prises de risque, telle qu'elle a été définie, nous incitent à penser que c'est à l'exploitant de mener l'approche clients puisque c'est à lui que revient la responsabilité d'assumer le risque « clients ».

En urbain, les conventions de service sont souvent de plus en plus strictes, notamment en ce qui concerne la définition de l'offre, ce qui revient à considérer que c'est l'Autorité Organisatrice qui mène l'approche clients ou du moins qui la cadre.

Il semblerait que ce modèle urbain soit encore en pleine évolution. On observe en effet que les cahiers des charges pour répondre aux appels d'offre sont de plus en plus complets, ce qui signifie que les exploitants des réseaux urbains voient ou verront certainement leurs possibilités d'innovation réduites.

Une question se pose alors : que se passerait-il si ces récentes évolutions du modèle urbain étaient transposées au transport ferroviaire, c'est-à-dire si les prochaines conventions de service devenaient aussi cadrées que celles régissant les transports urbains ?

Il reviendrait à se demander si les Autorités Organisatrices sont à la fois capables d'assumer le risque « citoyens » et le risque « clients ».

L'expérience montre, si l'on considère l'exemple du réseau TCL de la ville de Lyon, premier réseau de province, que les Autorités Organisatrices des réseaux urbains le sont. Les clients du réseau TCL, comme les habitants de la communauté urbaine de Lyon sont globalement satisfaits de la qualité de service des transports en commun.

Il faut toutefois noter que la part de marché des transports urbains dans une grande agglomération comme celle de Lyon est forte, tout comme la part des habitants de la ville qui sont utilisateurs des transports en commun. La satisfaction des clients du réseau TCL contribue à la satisfaction des Lyonnais et améliore l'image des élus locaux. Il est donc possible pour une Autorité Organisatrice des transports urbains d'assumer à la fois le risque « citoyens » et le risque « clients ».

La part de marché des transports ferroviaires régionaux étant beaucoup plus faible, la satisfaction des Rhônalpins ne passe pas par la satisfaction des clients de la SNCF. Les attentes des citoyens peuvent s'avérer très différentes de celles des clients de la SNCF.

De ce fait, nous pouvons nous demander si le Conseil Régional peut, à l'instar des Autorités Organisatrices des réseaux urbains, assumer les deux risques si différents : la question reste posée.

* *

*

Table des matières

Résumé.....	3
Remerciements.....	4
Sommaire	5
Introduction	6
1/ Rappel du cadre institutionnel et de la contractualisation des Trains Express Régionaux : la nécessité d’avoir une ambition en matière de service.	8
1.1/ Quelques évolutions institutionnelles	8
1.1.1/ L’expérimentation entre 1997 et 2002	8
1.1.2/ La généralisation de l’expérimentation dès 2002.....	9
1.1.3/ La création de la marque TER : la renaissance des transports ferroviaires régionaux .	9
1.2/ La notion de service redéfinie.	10
1.2.1/ Le nouveau projet d’entreprise.....	10
1.2.2/ Le choix de piloter par la qualité.....	11
1.2.3/ Les actions de pilotage par axe et de certification NF Service.	13
A/ Le pilotage par axe.	13
B/ La certification NF Service.	14
2/ Le service, oui... mais lequel ?	16
2.1/ L’analyse fonctionnelle d’un produit : une approche « clients ».	16
2.1.1/ Le découpage en composantes et en fonctions.	17
A/ Produit, composantes et fonctions.....	17
B/ La nécessité de hiérarchiser les composantes et les fonctions.	17
2.1.2/ L’exemple du produit « service en gares » : la pyramide du service.	18
A/ Un engagement contractuel.....	18
B/ Les composantes du produit « service en gares ».....	19
2.1.3/ Méthodologie pour la caractérisation des fonctions du service en gares.	20
A/ Des données complémentaires pour caractériser le service en gares.	21
B/ Une caractérisation du service qui s’adapte à la taille et à l’importance de la gare.	21
2.2/ Vers un référentiel de service partagé par l’Autorité Organisatrice et l’exploitant, et son intégration dans le fonctionnement de l’entreprise.	23
2.2.1/ L’illustration d’une démarche conduite conjointement à travers l’exemple de la caractérisation de la composante Distribution / Validation.	23
A/ Présentation de la composante Distribution / Validation	23
B/ Une collaboration étroite entre l’Autorité Organisatrice et l’exploitant	23
C/ La caractérisation des fonctions de cette composante.....	24
D/ Utilisation du référentiel de service pour l’estimation du nombre de valideurs à implanter.....	29

2.2.2/ La nécessaire intégration d'une démarche régionale dans la logique d'une entreprise nationale à travers l'exemple de la sûreté	31
A/ La sûreté : une problématique qui concerne aussi les autres activités	31
B/ Le protocole d'accord.....	32
C/ La coordination du travail des différents acteurs.	34
D/ La caractérisation de la sûreté, du point de vue de l'activité TER.....	36
2.2.3/ Un référentiel de service qui intègre les exigences de la norme NF Service et le système de mesure de la performance qualité : l'exemple de la caractérisation de la propreté.....	39
A/ Présentation du système d'évaluation.	39
B/ Une démarche de certification.....	40
C/ Caractérisation de la clé propreté.	41
2.2.4/ L'intermodalité et les limites de la méthode.	43
A/ L'intermodalité : une problématique complexe.	43
B/ Quelques éléments de réflexion.....	44
3/ Le guide d'aménagement des gares : outil de travail ou support de communication ?	48
3.1/ Pourquoi un guide d'aménagement des gares ?	48
3.1.1/ Les faiblesses du référentiel.	48
3.1.2/ Le guide d'aménagement : pour décrire le service autrement.	49
3.2/ Deux exemples d'aménagements pilotés par la qualité.	55
3.2.1/ L'accueil à Charbonnières-les-Bains (Rhône)	55
A/ Une gare test pour montrer ce que préconise le référentiel de service.....	55
B/ Un résultat convaincant	57
3.2.2/ Le confort d'attente à la Verpillière.....	57
A/ Un aménagement pertinent.....	57
B/ Une gare test qui a convaincu.....	58
Conclusion.....	65
Table des matières	69
Liste des abréviations	71
Table des illustrations.....	72
Bibliographie.....	73
Liste des annexes.....	75

Liste des abréviations

AO : Autorité Organisatrice

AFNOR : Association Française de NORmalisation

ARF : Association des Régions de France

CEZAR : (base de données recensant les agressions, les incivilités, les vols et les dégradations déclarés)

CTS : Centre de TéléSurveillance

DATER : Directeur d'Activité TER

DRS : Délégué Régional Sûreté

DTER : Direction TER

JOB : Jour Ouvrable de Base

LGV : Ligne à Grande Vitesse

MOA : Maîtrise d'OuvrAge

MOE : Maîtrise d'OEuvre

NF : Norme Française

PDU : Plan de Déplacements Urbain

PMR : Personne à Mobilité Réduite

SNCF : Société Nationale des Chemins de Fer (Français)

SRU (loi) : Solidarité et Renouvellement Urbain

SUGE : SÛreté GEnérale

TCL : Transports Urbains Lyonnais

TCNU : Transports en Commun Non Urbains

TCU : Transports en Commun Urbains

TER : Transports Express Régionaux

TGV : Train à Grande Vitesse

Table des illustrations

Figure n°1 : le cycle de la qualité.

Figure n°2 : principe de coordination des acteurs.

Figure n°3 : hiérarchisation entre les modes de transport.

Figure n°4 : extrait du guide d'aménagement, une salle d'attente type.

Figure n°5 : extrait du guide d'aménagement, un accès complémentaire type.

Figure n°6 : l'accès complémentaire de la gare de Charbonnières-les-Bains, avant les travaux.

Figure n°7 : l'accès complémentaire de la gare de Charbonnières-les-Bains, après les travaux.

Figure n°8 : l'information dans la salle d'attente du bâtiment voyageurs de la gare de Charbonnières-les-Bains.

Figure n°9 : l'information à côté du guichet du bâtiment voyageurs de la gare de Charbonnières-les-Bains.

Figure n°10 : extrait de la combinatoire des gares en Rhône-Alpes.

Figure n°11 : gare de la Verpillière, vue du quai direction Lyon.

Figure n°12 : gare de la Verpillière, vue des abris du quai direction Lyon.

Bibliographie

AFAV, « Qualité en conception : la rencontre Besoin – Produit – Ressources », AFNOR, Paris, 1997, 281p.

AFAV, « Exprimer le besoin : contributions de la démarche fonctionnelle », 2ème édition, AFNOR, Paris, 1998, 278p.

AFNOR, « Service de Transport Régional et Départemental de Voyageurs – Règlement de Certification », 2002, 26p.

BEJAT Claude, LEFRANC Olivier, MATHIEU Olivier, MATUCH Philippe, « Enquête satisfaction – attentes des usagers du pôle d'échange de la gare de Vaise », mémoire de DESS TURP, 2003, 96p.

CHAUVINEAU Jacques, « La régionalisation ferroviaire », Le Moniteur, cahier détaché n°2, 2002, 144p.

Conseil Régional Rhône-Alpes, SNCF DTER, « Typologie des gares en Rhône-Alpes », 2002, 43p.

Conseil Régional Rhône-Alpes, SNCF DTER, « Convention pour la Gestion du Service Public de Transport Régional de Voyageurs en Rhône-Alpes », 2002, 42p.

ESCHBACH Anne, « Réflexions sur le rôle de l'Agence Gares de Lyon en Assistance à Maîtrise d'Ouvrage pour le compte de la Direction Déléguée TER Rhône-Alpes : Travail sur les gares et haltes TER », mémoire d'IUP Licence Transport et Logistique, 2003, 32p.

ESCHBACH Anne, « Proposition d'un outil d'aide à la conception de services à offrir aux clients aux points d'arrêts voyageurs : exemple de l'analyse fonctionnelle sur les points d'arrêts ferroviaires régionaux en Rhône-Alpes », mémoire de Maîtrise Management du Transport et de la Logistique, 2004, 53p.

Fédération des Maires des Villes Moyennes, « Intermodalité et pôles d'échanges, la gare et ses emprises », 2002, 74p.

LEFRANC Olivier, « Professionnalisation de l'approche client pour le pilotage du TER Rhône-Alpes », mémoire de DESS TURP, 2003, 79p.

TASSINARI Robert, « Pratique de l'analyse fonctionnelle, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003, 177p.

Université Lumière Lyon II / ENTPE, CERTU, « La régionalisation des transports ferroviaires », Rapport d'étude, 2001, 123p.

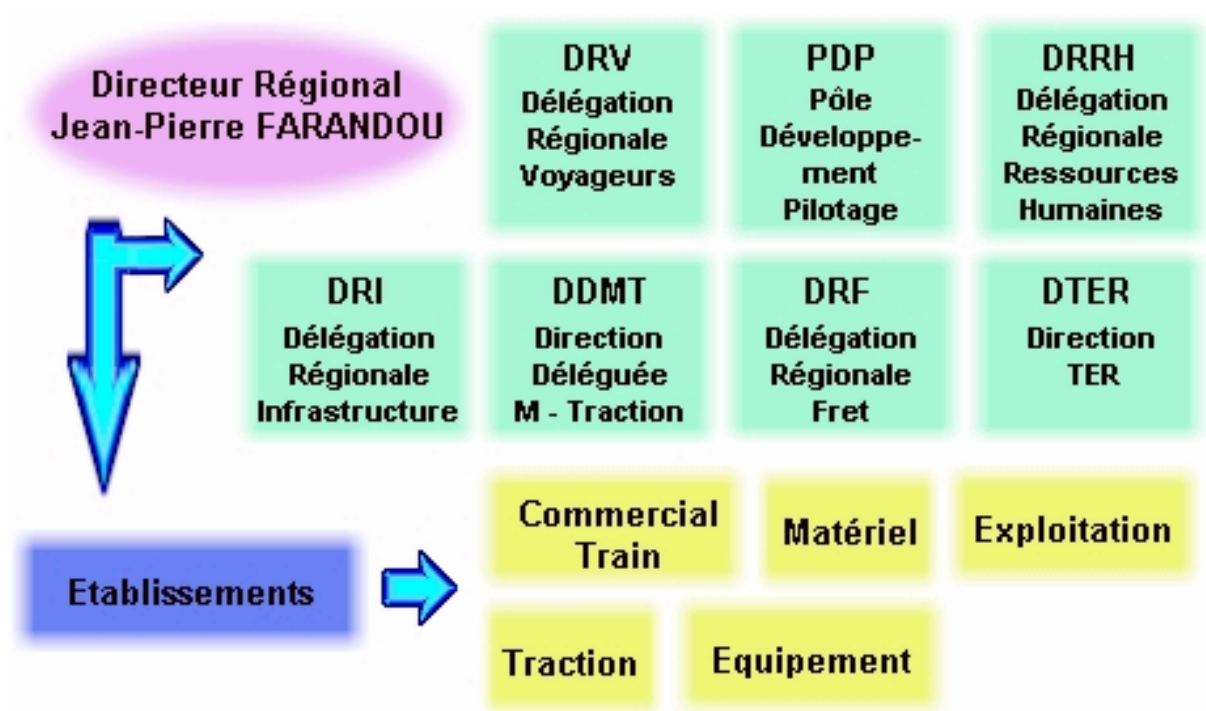
Liste des annexes

Annexe n°1 : l'organigramme de la Direction Régionale et l'organigramme de la DTER....	p76
Annexe n°2 : la pyramide des exigences clients.....	p78
Annexe n°3 : la typologie ARF	p80
Annexe n°4 : la caractérisation de la composante Distribution / Validation	p82
Annexe n°5 : le protocole d'accord.....	p85
Annexe n°6 : la caractérisation de la composante Sûreté.....	p87
Annexe n°7 : la caractérisation de la composante Propreté.....	p90
Annexe n°8 : le projet de caractérisation de la composante Intermodalité	p93

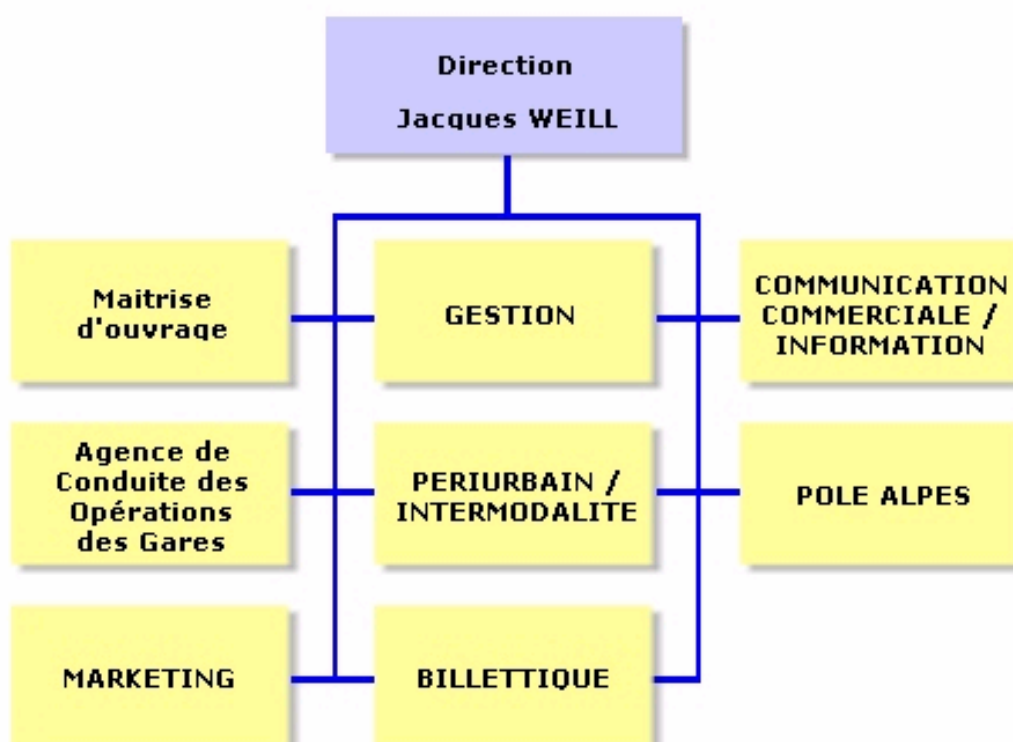
Annexe n°1

L'Organigramme de la Direction Régionale et celui de la DTER

L'organigramme de la Direction Régionale



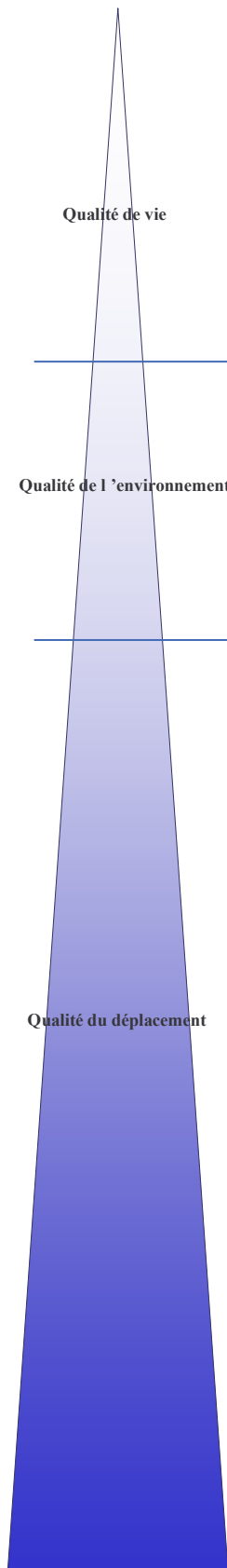
l'organigramme de la DTER



Annexe n°2

La pyramide des exigences clients

**LE SOCLE DES
SERVICES A OFFRI
AUX UTILISATEURS**



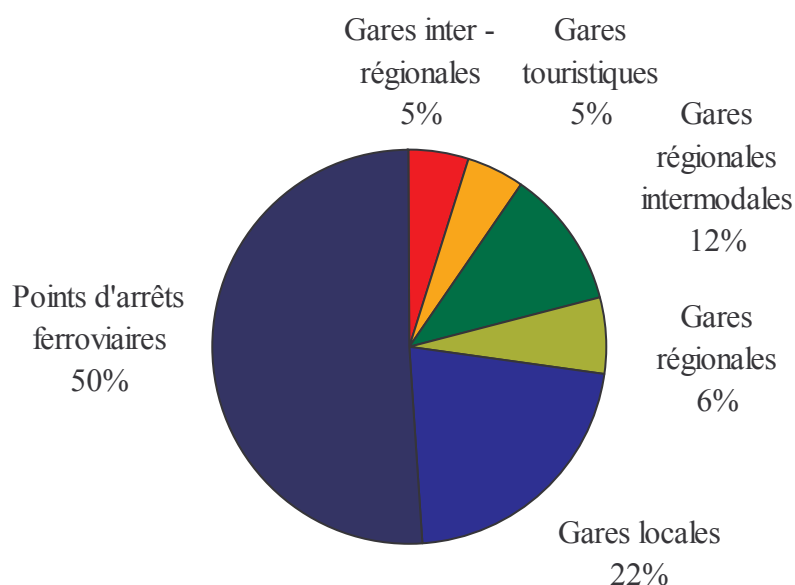
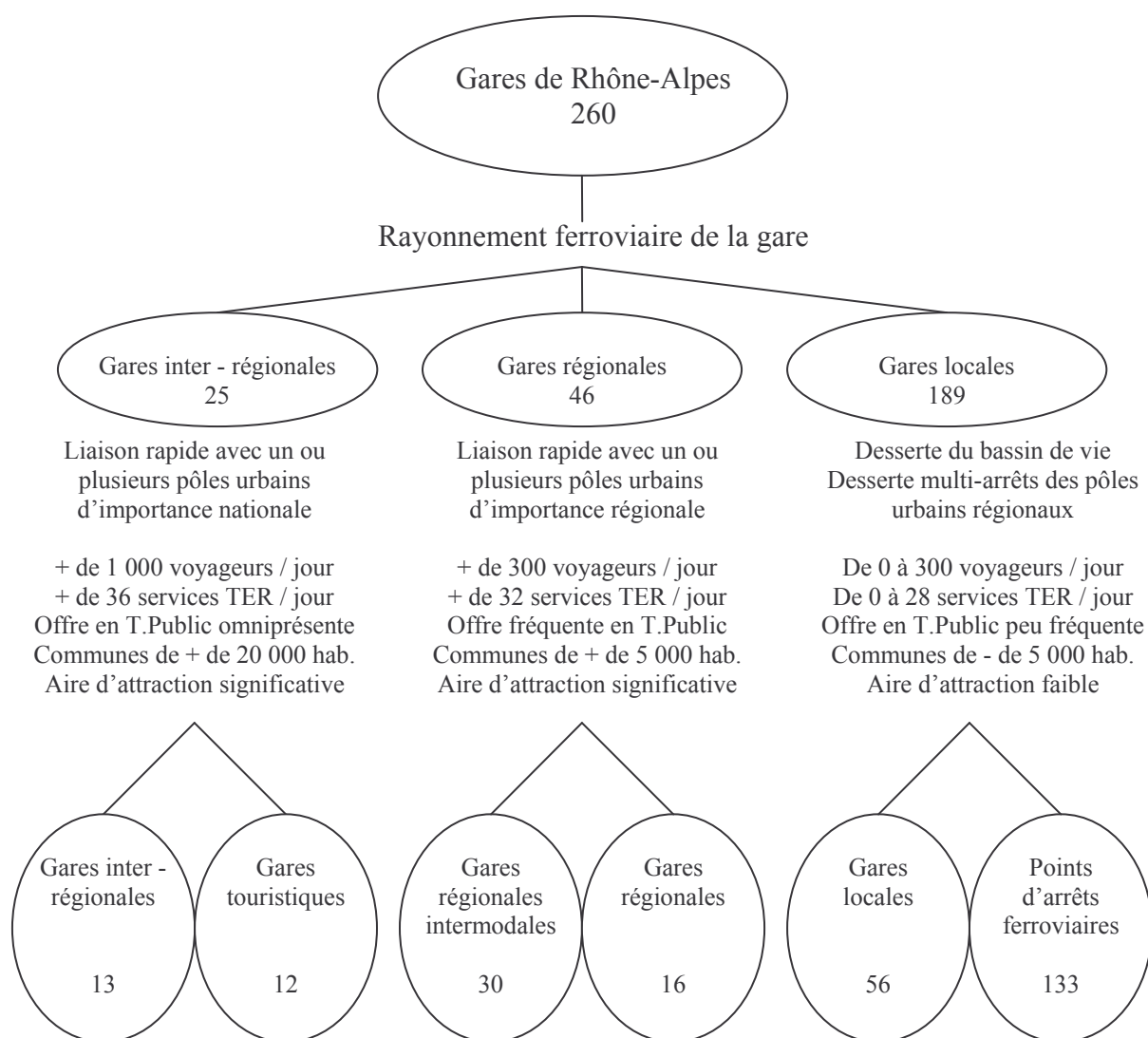
LES COMPOSANTES ET LEUR FINALITE	HIERARCHISATION DES COMPOSANTES A un instant donné et selon les partenaires	RECENSER LES FONCTIONS Définition : Une fonction est une action d'une composante ou de l'un de ses constituants, exprimées uniquement en termes de finalité.	HIERARCHISATION DES FONCTIONS A un instant donné et selon les partenaires et le périmètre géographique défini.	CARACTERISATION DES FONCTIONS Caractériser une fonction revient à la dimensionner pour permettre : - d'avoir une démarche de conception à Coût Objectif - de valoriser et d'évaluer le rendu
Animation et lieu de vie Faire de la gare un lieu vivant participant à l'animation de son environnement.	Offrir un lieu de communication sur la vie locale Identifier et traiter les besoins et attentes des différentes catégories d'utilisateurs actuels ou potentiels du pôle d'échange en terme de nouveaux services et produits. Accompagner ponctuellement les manifestations festives prévues dans les communes sur le site de la gare lui-même ou sur les lieux de manifestations (ouvertures exceptionnelles, expositions, affiches...) Favoriser les échanges avec les utilisateurs sur les projets importants (réorganisation des lieux, travaux...) Favoriser les temps d'animation commerciale en lien avec le transport TER au cours de l'année Rendre accessible toutes ces fonctions aux personnes déficientes et aux personnes à mobilité réduite			
Image et inscription dans le territoire Valoriser l'image du transport régional auprès des utilisateurs et des non utilisateurs du lieu.	Favoriser les liaisons fonctionnelles entre la gare et les quartiers proches (continuités piétonnières, approches cyclistes...) Optimiser l'usage des bâtiments Favoriser les contacts et partenariats avec les différents interlocuteurs locaux Faciliter l'insertion et la lisibilité de la gare par un traitement des bâtiments, des aménagements et équipements en harmonie avec leur environnement urbain Favoriser la diffusion d'information sur l'offre de transport à l'extérieur du pôle d'échanges (jalonnement tous modes, publications,...) Garantir une cohérence d'image des mobiliers implantés en gare Traverser tout au long du parcours des espaces clairs et lisibles Valoriser l'aspect extérieur et intérieur des bâtiments voyageurs, les entrées et sorties et les abords Prévoir un entretien régulier et une maintenance suffisante des bâtiments et abords de la gare Favoriser l'harmonisation des éléments identitaires des partenaires présents sur le site Favoriser l'image du réseau régional Rendre accessibles toutes ces fonctions aux personnes déficientes et aux personnes à mobilité réduite			
Sûreté Instaurer une ambiance de sûreté Chaque composante du service doit participer à l'amélioration de la sûreté	Prévenir les risques d'incivilité, d'agression et de détérioration Renforcer l'éclairage dans les zones anxiogènes Prévenir l'intrusion dans les emprises ferroviaires Favoriser la lutte contre la fraude Assurer la cohérence des dispositifs de sûreté du site et de son environnement Offrir une ambiance sonore rassurante Rendre accessibles toutes ces fonctions aux personnes déficientes et aux personnes à mobilité réduite			
Accessibilité Faciliter l'accessibilité de la gare et de ses différents espaces	Limiter les risques de heurt et de chute d'un train pour l'utilisateur Offrir à l'utilisateur une traversée des voies en toute sécurité Prévenir les traversées « sauvages » des voies par l'utilisateur Rendre accessibles toutes ces fonctions aux personnes déficientes et aux personnes à mobilité réduite Assurer une bonne sécurité des cheminements piéton sur le périmètre du pôle d'échanges			
Intermodalité Faciliter le passage d'un mode de déplacement à un autre	Rendre lisible et direct pour les piétons le passage d'un mode de transport à l'autre Offrir aux utilisateurs de vélo, des services complémentaires Favoriser la mise en place de principes de gestion du pôle, communs et partagés, entre les acteurs de l'intermodalité Rendre accessibles toutes ces fonctions aux personnes déficientes et aux personnes à mobilité réduite			
Id	Favoriser l'accès au train Permettre aux cars TER, TCU et TCNU de se garer Permettre aux véhicules particuliers de se garer (4 roues) Permettre aux 2 roues de se garer Permettre aux taxis de se garer Permettre aux cars TER, TCU, TCNU et cars touristiques de déposer et de prendre en charge Permettre aux véhicules particuliers de déposer et de prendre en charge Permettre aux taxis de déposer et de prendre en charge			
Confort Assurer le confort des usagers et des non usagers lors de leurs déplacements dans la gare ou de leur attente	Offrir aux utilisateurs un lieu d'attente Offrir aux utilisateurs des places assises Offrir aux utilisateurs des sanitaires Permettre à l'utilisateur de valoriser son temps de passage et d'attente dans la gare (amélioration de l'offre commerciale et des services) Pouvoir accéder à un téléphone public et au réseau de téléphonie mobile Promouvoir une ambiance chaleureuse Rendre accessible toutes ces fonctions aux personnes déficientes et aux personnes à mobilité réduite			
Accueil Améliorer les conditions techniques et humaines pour accueillir les voyageurs et les non voyageurs	Offrir un dispositif d'accueil (technique ou humain) dès les seuils d'entrée des emprises ferroviaires Offrir la possibilité d'alerter les services de secours et de sécurité Garantir que le personnel prévu soit visible, identifiable et en tenue correcte Identifier une entité de collecte et de traitement des réclamations et suggestions visible et accessible Adapter les horaires d'ouvertures du BV et du pôle d'échanges aux besoins des utilisateurs du pôle « Trouver facilement une personne que je viens chercher ou qui vient me chercher » Offrir un dispositif d'aide au déplacement (technique ou humain) dans les emprises ferroviaires Rendre accessible toutes ces fonctions aux personnes déficientes et aux personnes à mobilité réduite			
Information Offrir aux usagers et non usagers une information simple et complète relative au déroulement du voyage (prenant en compte l'intermodalité) ainsi qu'une information fiable en situation perturbée	Pouvoir obtenir pour l'utilisateur une information horaire (départs et arrivées) relative aux trains-cars SNCF Pouvoir obtenir pour l'utilisateur une information horaire (départs et arrivées) relative aux TCU et TCNU Pouvoir obtenir pour l'utilisateur une information en temps réel, sur la situation des circulations des trains-cars SNCF Pouvoir obtenir pour l'utilisateur une information en temps réel, sur la situation des circulations des TCU et TCNU Pouvoir obtenir pour l'utilisateur une information sur les cars touristiques Pouvoir obtenir pour l'utilisateur une information sur les situations perturbées prévues des trains-cars SNCF et les conséquences sur les correspondances Pouvoir obtenir pour l'utilisateur une information sur les situations perturbées prévues des TCU et TCNU et les conséquences sur les correspondances Informations l'utilisateur sur les correspondances train / train et cars/trains Rendre accessible facilement à l'utilisateur les informations relatives à la préparation ou à la poursuite de son voyage Donner l'heure aux utilisateurs Pouvoir obtenir pour l'utilisateur une information tarifaire sur la gamme tarifaire régionale Identifier par l'utilisateur les points d'informations et de services ainsi que leurs spécificités Pouvoir se situer et s'orienter sur le périmètre ferroviaire, sur le périmètre intermodale et dans la ville. Indiquer aux utilisateurs le nom de gare Informations et conseiller le client sur les activités touristiques et sur l'environnement du pôle d'échanges Proposer une information régulière sur les événements ou informations régionales Informations sur les évolutions du service et de sa qualité Veiller à la cohérence, la visibilité et à la lisibilité de toutes les informations Rendre accessible toutes ces fonctions aux personnes étrangères Rendre accessible toutes ces fonctions aux personnes déficientes et aux personnes à mobilité réduite			
Propreté Assurer aux clients des espaces propres, nets et entretenus	Garantir le bon aspect des installations Garantir des espaces et des installations propres et nets en lien avec le plan d'observation des mesures TER Garantir l'absence de mauvaises odeurs en lien avec le plan d'observation des mesures TER Garantir l'absence de graffitis en lien avec le plan d'observation des mesures TER Permettre la collecte sélective des déchets Rendre accessible toutes ces fonctions aux personnes déficientes et aux personnes à mobilité réduite			
Distribution, validation Faciliter l'achat et la validation par l'utilisateur d'un titre de transport	Pouvoir acheter un titre de transport train Pouvoir acheter un titre de transport TCU et TCNU Favoriser la création de points de ventes multimodaux Pouvoir valider un titre de transport train Favoriser la validation des titres de transport TCU et TCNU Informations sur les différents moyens de paiement et leur seuil d'acceptation et sur les heures d'ouverture des guichets Rendre accessibles toutes ces fonctions aux personnes déficientes et aux personnes à mobilité réduite			

Exploitation Prendre en compte la fonction exploitation de la gare, lieu de travail.

Récupérer l'information d'exploitation SNCF / Récupérer la demande d'aide d'un client / Offrir un lieu de vestiaires et de douches aux exploitants / Offrir un lieu de travail aux exploitants / Offrir un lieu de repos aux exploitants / Offrir un lieu de restauration aux exploitants / Offrir un volume de stockage aux exploitants / Offrir des sanitaires aux exploitants / Offrir des places réservées de garage aux Exploitants (y compris convoi de fonds, pompier...) / Rendre accessibles toutes ces fonctions aux personnes déficientes / Sécuriser le cheminement des convoyeurs de fonds suivant le décret 8/12/2000 / Offrir des surfaces destinées à recevoir de la publicité / Favoriser, enregistrer et traiter les initiatives des agents destinées à améliorer le service

Annexe n°3

La typologie ARF



Annexe n°4

La caractérisation de la composante Distribution / Validation

Annexe n°5

Le protocole d'accord

Annexe n°6

La caractérisation de la composante

Sûreté

Annexe n°7

La caractérisation de la composante Propreté

Annexe n°8

Le projet de caractérisation de la composante Intermodalité

